

**MEMBANGUN STRATEGI BISNIS MELALUI
FASILITAS KREDIT BANK DAN LINGKUNGAN
USAHA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai Nasabah
PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Purwodadi)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

Dimas Bayu Respati, ST

C4A006159

Angkatan 27

Kelas Akhir Pekan

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikasi

Saya, Dimas Bayu Respati, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Dimas Bayu Respati

16 September 2008

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**MEMBANGUN STRATEGI BISNIS MELALUI
FASILITAS KREDIT BANK DAN LINGKUNGAN
USAHA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai Nasabah
PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Purwodadi)**

**yang disusun oleh Dimas Bayu Respati, ST, NIM. C4A006159
telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 16 September 2008**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof Dr. H Suyudi Mangunwihardjo

Dr. Syuhada Sufian, Msi

**Semarang, 16 September 2008
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influences of credit bank facility and environmental on business strategy to increase company performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within UMKM at customer PT. BRI (persero) Tbk. Purwodadi branches.

The samples size of this research is 121 UMKM at customer PT. BRI (persero) Tbk. Purwodadi branches. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that credit bank facility and environmental on business strategy to increase company performance.

The effect of credit bank facility on business strategy are 0,36; The effect environmental on business strategy are 0,45; The effect of credit bank facility on company performance are 0,30; The effect of environmental on company performance are 0,36; and The effect business strategy on company performance are 0,23.

Keywords: credit bank facility, environmental, business strategy, and company performance.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh fasilitas kredit bank dan lingkungan terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sampel penelitian ini adalah UMKM yang menjadi nasabah PT. BRI (persero) Tbk. Cabang Purwodadi, sejumlah 121 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa fasilitas kredit bank dan lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa fasilitas kredit bank berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis dengan nilai regresi sebesar 0,36; lingkungan berpengaruh signifikan terhadap strategi bisnis dengan nilai regresi sebesar 0,45; fasilitas kredit bank berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai regresi sebesar 0,30; lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai regresi sebesar 0,36; dan strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai regresi sebesar 0,23;

Kata Kunci: fasilitas kredit bank, lingkungan, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan

MOTTO

*"Kualitas bunga mawar bukan ditentukan oleh pemilik kebun,
Juga bukan kata orang-orang, Tetapi oleh semerbak harum
aromanya" (Abdul Qodir Jaelani)*

Persembahan:

**Buat Kedua Orang Tua terkasih,
Ihda, tersayang
Atas dorongan semangat yang luar biasa,
Dengan segala do'a yang tidak pernah kering,
Dan juga segenap upaya yang telah dicurahkan untukku
Sehingga tercapai sedikit dari apa yang engkau harapkan.**

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Augusty T Ferdinand, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Dr. Syuhada Sufian, MSi, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

4. Prof. Dr. Miyasto, Drs. L. Suryanto, MM, Drs.Susilo Toto R. MT, selaku dosen penguji yang banyak memberikan masukan berharga pada penyelesaian tesis ini.
5. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
7. Bpk. Darwaji, Bpk. Sukarno, Bpk. Suryanto, Rekan-rekan ADK, serta segenap teman-teman pekerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Purwodadi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar.
8. Para Debitur BRI Cabang Purwodadi yang telah menjadi responden atas kerjasamanya dalam pengisian kuesioner yang menjadi bagian dalam penyelesaian tesis ini.
9. Keluarga tercinta, Papa, Mama, Nicko, Dimas, Rima dan si kecil Gevin atas dukungan, dorongan dan doa yang selalu menjadi inspirasi bagi penulis untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
10. Ihda tersayang (Bunga mawar yang tumbuh di pagi hari akan layu karena iri melihat kecantikanmu), yang telah memberikan segala curahan kasih sayang,

perhatian dan pengertiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan tesis ini.

11. Semua rekan-rekan MM Angkatan 27 Kelas Akhir Pekan dan Kelas Malam-B

Thanks a lot Guyyyssss!!!

12. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang sama. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 16 September 2008

Dimas Bayu Respati

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi	v
Motto dan Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL KEBIJAKAN MANAJEMEN	
2.1. Telaah Pustaka.....	12
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	38
2.4. Hipotesis Penelitian	41
2.5. Kebijakan Manajemen.....	43

2.6. Definisi Operasional dan Indikator Variabel.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	54
3.2. Populasi dan Sampel	55
3.3. Metode Pengumpulan Data	57
3.4. Teknik Analisis Data	58
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Analisis Data Penelitian	67
4.2. Pengujian Asumsi SEM.....	69
4.3. Uji Reliability dan Variance Extract	72
4.4. Analisis Data	73
4.5. Pengujian Hipotesis	81
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1. Simpulan.....	83
5.2. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian.....	85
5.3. Implikasi Teoritis	87
5.4. Implikasi Kebijakan	88
5.5. Keterbatasan Penelitian	90
5.6. Agenda Penelitian Mendatang.....	90
Daftar Pustaka	91
Kuesioner	94

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbandingan Komposisi PDB.....	3
Tabel 1.2. Daftar Perkembangan UMKM Grobogan.....	4
Tabel 1.3. Penelitian Terdahulu	7
Tabel 2.1. Daftar Indikator Variabel dan Pertanyaan Penelitian	53
Tabel 3.1. <i>Goodness of fit index</i>	65
Tabel 4.1. Normalitas Data	69
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif	71
Tabel 4.3. Reliability dan Variance Extract	72
Tabel 4.4. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori	
Konstruk Eksogen	75
Tabel 4.5. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori Konstruk	
Eksogen	75
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori	
Konstruk Endogen	77
Tabel 4.7. Standardized Regression Weight Pada Analisis Konfirmatori Konstruk	
Endogen	77
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model.....	80
Tabel 4.9. Standardized Regression Weight	81
Tabel 4.10. Regression Weight Structural Equational Model.....	82
Tabel 5.1. Implikasi Manajerial	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	39
Gambar 2.2. Indikator Variabel Fasilitas Kredit Bank	45
Gambar 2.3 Indikator Variabel Lingkungan Bisnis	46
Gambar 2.4. Indikator Variabel Strategi Bisnis	49
Gambar 2.5. Indikator Variabel Kinerja Perusahaan	52
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen.....	74
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori - 2.....	76
Gambar 4.3. Hasil Pengujian Structural Equational Model (SEM)	79
Gambar 5.1. Peningkatan Kinerja UMKM – Proses 1.....	86
Gambar 5.2. Peningkatan Kinerja UMKM – Proses 2.....	86
Gambar 5.3. Peningkatan Kinerja UMKM – Proses 3.....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi sebagai akibat adanya krisis moneter yang terjadi sejak pertengahan Juli 1997, berakibat bangkrutnya perusahaan-perusahaan berskala besar, walaupun tidak sedikit usaha kecil dan menengah yang masih tetap bertahan. Krisis ekonomi yang terus berlanjut dan bahkan semakin dalam telah menyebabkan kondisi perekonomian Indonesia mengalami penurunan yang sangat tajam. Tidak dapat dipungkiri bahwa stabilitas dan pemulihan ekonomi Indonesia relatif lebih lambat dibanding negara-negara Asia lainnya yang juga mengalami krisis. Hal ini berkaitan dengan kerusakan yang cukup mendalam pada sendi-sendi kehidupan perekonomian nasional yang ditimbulkan oleh krisis yang berkepanjangan tersebut. Terdapat tiga elemen penting bagi suatu struktur ekonomi yang kuat, yaitu: (Tulus, 2002)

1. adanya sistem perbankan yang kuat
2. dunia usaha yang dinamis
3. kondisi sosial politik yang kondusif bagi berjalannya proses pembangunan.

Ketiga hal tersebut perlu diupayakan secara simultan agar krisis segera teratasi. Sebagai lembaga perantara keuangan, perbankan yang kuat diperlukan dalam pemulihan ekonomi. Perbankan yang kuat menjadi suatu dambaan bagi para pelaku ekonomi, baik investor maupun dunia bisnis. Untuk itu perbankan dituntut untuk senantiasa profesional dan mampu bekerjasama serta mendapat dukungan dari semua pihak. BRI sebagai salah satu dari sistem perbankan yang ada di Indonesia juga tidak lepas dari krisis moneter beberapa waktu yang lalu. Namun demikian kondisi BRI masih lebih baik dari pada perbankan pada umumnya, hal ini disebabkan karena BRI memiliki *core business* dibidang UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) yang portofolionya memang didominasi oleh UMKM (Suryana, 2001).

Melihat kondisi di atas, maka sejak pasca krisis justru banyak bank yang selama ini banyak menggarap sektor korporasi mulai mengalihkan pasarnya untuk melayani sektor UMKM. Kecenderungan perbankan mengarahkan bisnisnya untuk pembiayaan UMKM cukup beralasan, karena memang pasca krisis, usaha UMKM terbukti lebih tangguh bahkan terus tumbuh dibanding usaha skala menengah ataupun besar yang justru mengalami stagnasi bahkan berhenti aktivitasnya (Rutherford, 1999).

Sebagai gambaran berikut disajikan perbandingan komposisi PDB menurut kelompok usaha pada tahun 1997 dan 2006 :

Tabel I.1
Perbandingan Komposisi PDB menurut Kelompok Usaha
Pada Tahun 1997 dan 2006

No	Skala Usaha	1997	2006	Pertumbuhan
1	Usaha Mikro & Kecil	171.048 (40,45%)	183.125 (41,11%)	+ 7,06 %
2	Usaha Menengah	78.542 (17,41%)	75.975 (16,61%)	- 3,25 %
3	Usaha Besar	183.673 (42,17%)	185.352 (45,28%)	+ 0,91 %
		433.245 (100%)	444.453 (100%)	+ 2,59 %

Sumber : BPS dan Kementerian Koperasi & UMKM (diolah).

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa pertumbuhan usaha UMKM dari Tahun 1997 sampai dengan Tahun 2006 meningkat 7,06%, hal ini mengindikasikan perkembangan usaha UMKM meningkat sehingga semua pihak perlu dibangkitkan kesadarannya akan pentingnya peran UMKM dalam perekonomian (Asian Development Bank, 2001). Peran sentral UMKM ini membuat perhatian pada pengembangan UMKM semakin diperlukan bahkan sektor UMKM ini diperlukan sebagai salah satu motor penggerak bagi pembangunan ekonomi dan komunitas lokal. Sejalan dengan hal itu, Umar Juoro (1995)

berpendapat bahwa industri kecil dan menengah dapat dikatakan sebagai basis bagi kekokohan struktur industri, hal ini dikarenakan item-item produk yang diproduksi oleh usaha besar di sub kerjakan oleh UMKM, selain itu harga jual produk UMKM relatif murah (Suryana, 2001).

Berikut disajikan perkembangan UMKM di Kabupaten Grobogan semenjak tahun 2000 s/d 2007 :

Tabel I.2

**Daftar Perkembangan UMKM Grobogan yang terdaftar pada
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Grobogan
Periode Tahun 2000-2007**

Tahun	Perusahaan besar *	Perusahaan menengah *	Perusahaan kecil *	Jumlah
2000	4 buah	25 buah	351 buah	380 buah
2001	-	44 buah	299 buah	343 buah
2002	-	35 buah	256 buah	291 buah
2003	-	5 buah	20 buah	25 buah
2004	-	-	242 buah	242 buah
2005	2 buah	5 buah	156 buah	163 buah
2006	-	9 buah	248 buah	257 buah
2007	4 buah	19 buah	345 buah	368 buah

Sumber data : BPS Kab. Grobogan tahun 2008.

*) Kriteria berdasarkan BPS.

Dari data tersebut di atas, menunjukkan bahwa sejak krisis terjadi, sektor UMKM memang sempat menurun sejenak, namun berikutnya tetap dapat tumbuh berkembang bahkan laju pertumbuhannya jauh lebih cepat dari pada

perusahaan besar. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM di Grobogan lebih tahan terhadap goncangan krisis dan memiliki strategi yang tepat didalam menghadapi perubahan lingkungannya.

Jumlah pengusaha UMKM di daerah Grobogan masih naik turun, karena daerah tersebut memiliki geografis yang agak berbeda dibanding daerah lain yakni letak geografisnya yang relatif terjepit, sehingga peranan UMKM masih kuat karena daerahnya yang cenderung kurang subur dan pengaruh langsung terhadap usaha berskala besar yang akan mengintervensi bisnisnya diwilayah tersebut relatif masih sedikit

Pertumbuhan UMKM memerlukan kinerja yang baik dari pengusahanya yang dengan semangat kewirausahaan membuat usaha kecil dan menengah menjadi dinamis dalam menghadapi lingkungan usahanya. Hakikat kewirausahaan adalah kreativitas dan keinovasian (Suryana-2001) dan memiliki kemampuan (Soeparman Soemahamidjaya-1997) meliputi kemampuan merumuskan tujuan hidup/ usaha, memotivasi diri, berinisiatif, kebiasaan untuk berkreasi, kemampuan untuk memobilisasi dana, mengatur waktu, kemampuan mental, dapat mengambil hikmah dari pengalamannya.

Dan Steinhoff dan John Burgess (1993) mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan untuk menjadi wirausaha yang berhasil yaitu; memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas, bersedia menanggung risiko waktu dan uang, bekerja dengan perencanaan dan pengorganisasian, kerja keras sesuai dengan tingkat urgensinya, mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan sebagainya, bertanggung jawab terhadap

keberhasilan dan kegagalan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penelitian terhadap wirausahawan menjadi penting karena diduga menjadi motor penggerak UMKM.

Untuk terus dapat eksis dalam persaingan dan dalam upaya meningkatkan *market share*, UMKM memerlukan kemampuan untuk dapat mengelola faktor pendanaan baik dana yang berasal dari modal sendiri maupun pendanaan dari sektor bank atau pihak ketiga lainnya. Bagaimanapun hal ini memerlukan strategi tersendiri. Alan Hankinson (2000) menyatakan bahwa salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah peranan perbankan didalam menunjang dana maupun jasa lainnya didalam menunjang operasional perusahaan kecil/ UMKM. Hubungan bisnis perbankan dengan UMKM merupakan hubungan yang sifatnya kemitraan dan saling menguntungkan mengingat bank sebagai lembaga keuangan memiliki fungsi sebagai *intermediary*.

Jaworski dan Kohli (1993) maupun Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian (Michael A.Hitt, R.Duane Ireland & Robert E. Hoskinson-1995) yakni lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman masuknya peserta baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas

persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing).

Pendapat Kathrin Watson Dkk (1998) mengatakan bahwa perusahaan kecil amat berkaitan dengan seorang selaku *founder* dan selaku *businessman* dalam suatu *enterprise* menghadapi *macro economic environment (external environment)* dan *Entrepreneurial behavior (internal environment)*. Duffy dan Ketchand (1998) menunjukkan bahwa keseluruhan kepuasan pelayanan (overall service satisfaction) dipengaruhi oleh faktor kualitas pelayanan (service quality) dan faktor kepuasan hidup (life satisfaction).

Bagaimanapun dalam mengembangkan bisnisnya, para wirausahawan memerlukan suatu strategi. Strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UMKM, mengingat dalam mengembangkan usahanya dituntut kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan bisnisnya. Mengingat bahwa lingkungan makro bersifat *un-control*, maka manajemen biasanya hanya mampu memberikan sikap reaktif dan kemudian memberikan tanggapan sekalipun tidak tertutup kemungkinan untuk bersikap proaktif (Suwarsono-1998).

Penelitian terdahulu tentang strategi bisnis sebagai referensi utama penelitian ini terlihat dalam Tabel berikut :

Tabel 1.3:

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Model Penelitian	Hasil Analisis
Watson dkk (1998)	Dependen: Kinerja Perusahaan	Analisis Regressi	terdapat hubungan dan pengaruh yang

	Intervening: Strategi bisnis Independen: <i>macro economic environment (external environment)</i> dan <i>Entrepreneurial behavior (internal environment)</i> .		signifikan antara <i>macro economic environment (external environment)</i> dan <i>Entrepreneurial behavior (internal environment)</i> terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan
--	---	--	--

Tabel 1.3 (lanjutan)

Nama Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Model Penelitian	Hasil Analisis
Hadjimanolis (2000)	Dependen: kinerja Independen: Karakteristik perusahaan,	Analisis Regresi	terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara karakteristik perusahaan dengan kinerja dengan mengukur berbagai variabel bebas yaitu ukuran (<i>size</i>), umur perusahaan (<i>business experience</i>), keberadaan tenaga ahli, fasilitas kredit Bank, kerjasama dengan penyediaan teknologi.
Alan Hankinson (2000)	Dependen: Kinerja UMKM Independen: Fasilitas kredit bank	Analisis Regresi	adanya beberapa variabel yang merupakan kunci

			<p>sukses perusahaan kecil/ UMKM yaitu <i>behaviour and lifestyle, skill and capabilities, management methods, motivation, future perspectives, small firms and bank relations, identity, comment</i>. Fasilitas kredit bank yang merupakan salah satu aspek kunci didalam pengembangan UMKM tersebut sangat tergantung pada tingkat kepuasan dan loyalitas pengusaha UMKM selaku debitur terhadap bank selaku kreditur</p>
--	--	--	---

Tabel 1.3 (Lanjutan)

Nama Peneliti/Judul	Variabel Penelitian	Model Penelitian	Hasil Analisis
Richard C. Becherer dan John G.Mauer (1998)	Dependen: Kinerja Independen: Lingkungan	Regressi	variabel lingkungan dalam memoderasi hubungan cukup menarik, terdapat dukungan parsial peran turbulensi lingkungan dan <i>hostility</i> lingkungan dalam mempengaruhi hubungan antar orientasi marketing dan orientasi <i>entrepreneurial</i> suatu perusahaan

Sumber : Berbagai jurnal

1.2 Perumusan Masalah

Analisis kredit selama ini perlu lebih diperdalam lagi tidak saja faktor 5 C's (*Character, Capacity, Capital, Condition & Collateral*), namun lebih penting lagi adalah analisis terhadap variabel-variabel yang berkaitan dengan kunci sukses bisnis UMKM (Alan Hankinson, 2000) yang memang memiliki karakteristik tertentu dibanding jenis usaha pada umumnya.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah penurunan jumlah UMKM di kabupaten Grobogan periode tahun 2002-2003 dan 2004-2005, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 yang mengindikasikan bahwa penurunan kinerja UMKM yang diakibatkan oleh strategi bisnis UMKM. Untuk dapat meningkatkan strategi bisnis UMKM diperlukan adanya fasilitas kredit bank dan lingkungan usaha.

Penelitian ini juga didukung adanya *research gap* dari Alan Hankinson (2000), Jaworski dan Kohli (1993) dan Slater dan Narver (1994), dimana Alan Hankinson (2000) menyatakan bahwa salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah faktor internal perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan dalam memanfaatkan fasilitas kredit bank. Sementara Jaworski dan Kohli (1993) maupun Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Atas dasar adanya *research gap* dalam penelitian ini maka diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh fasilitas kredit bank dan lingkungan usaha terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang hendak diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun strategi bisnis melalui fasilitas kredit bank dan lingkungan usaha dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh fasilitas kredit bank terhadap strategi bisnis?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan usaha terhadap strategi bisnis?
3. Bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh fasilitas kredit bank terhadap kinerja perusahaan?
5. Bagaimana pengaruh lingkungan usaha terhadap kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh fasilitas kredit bank terhadap strategi bisnis.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan usaha terhadap strategi bisnis.
3. Menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh fasilitas kredit bank terhadap kinerja perusahaan.
5. Menganalisis pengaruh lingkungan usaha terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan arahan penelitian berikutnya khususnya bidang manajemen strategik mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi.
2. Memberikan masukan kepada pengusaha UMKM di Kabupaten Grobogan dalam menerapkan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja UMKM.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL KEBIJAKAN MANAJEMEN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. Strategi Generik

Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini (Andrew, 1971). Sedangkan manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 1998).

Strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangka waktu masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Porter, 1985).

Penelitian ini menggunakan *differentiation strategy* (strategi diferensiasi) dalam memenangkan strategy. Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah *imitabilitas* (tidak mudah ditiru), *durabilitas*

(tahan lama) dan kemudahan menyamai, ketiga indikator dari Porter (1985) masih relevan untuk dijadikan acuan dasar konstruk penelitian ini hanya saja penekanan pada kinerja pemasaran lebih tegas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989)

Perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya untuk keuntungan menggunakan strategi yang dipilih. Beberapa perusahaan telah gagal karena strategi yang digunakan tidak tepat untuk lingkungan perusahaannya. Hill dan Jones (1995), kondisi beberapa industri besar telah dibagi dalam sejumlah kelompok strategi, kelompok strategi tersebut telah menggunakan strategi yang sama. Perusahaan dalam kelompok strategi berbeda juga mempunyai perbedaan strategi. Banyak perusahaan yang melakukan investasi pada teknologi dengan harapan dapat memberikan keunggulan bersaing (Kettinger et al, 1994). Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) juga memberikan outline yang kuat mengenai peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing.

Menurut Porter (1985) agar suatu perusahaan dapat lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau

jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh pesaingnya dengan harga yang lebih murah. Agar perusahaan mampu menghasilkan barang atau jasa dengan biaya yang seminimum mungkin maka haruslah perusahaan tersebut bekerja dengan optimal. Perusahaan dikatakan bekerja secara optimal penuh bila perusahaan mempunyai sumber daya yang tepat dan pada waktu yang tepat pula. Target yang harus dicari adalah target optimal total, yaitu apabila perusahaan dalam operasinya benar-benar tidak ada sisa kapasitas sumber daya milik perusahaan. Dalam bahasa matematika model *simplex Linier Programing* ditunjukkan dengan tidak adanya nilai *slack*, yaitu sisa nilai *Right hand side value* yang tak terpakai. Semua nilai *right hand side value* menggambarkan semua kapasitas sumber daya milik perusahaan terpakai.

Miles dan Snow (1988) mengklasifikasikan perusahaan kedalam empat kelompok berdasarkan strategi: *prospector*, *analyzers*, *defenders* and *reactors*, sebagai kutipan dari Kolar dan McDaniel (1978), Tavakolian (1989); Hatten dan James (1994); dan Karimi (1996). Kategori perusahaan sebagai *prospector* (pencari) adalah mencari secara konstan untuk segmen pasar baru dan eksperimen secara teratur dengan respon potensial pada kecenderungan timbulnya dalam lingkungan bisnis. Perusahaan dalam kategori ini sering mendorong perubahan dan menimbulkan ketidakpastian dimana pesaingnya harus merespon.

Analyzers adalah operasi perusahaan dalam dua tipe pada bagian produk-pasar. Satu relatif stabil, dimana lainnya menuju perubahan. Stabil dalam pengertian ini artinya perusahaan adalah beroperasi secara rutin dan efisiensi

menggunakan struktur dan prosesnya yang dimiliki secara formal pada tempatnya. Mengikuti perubahan artinya bahwa top manajemen adalah secara konstan dan sistematis melihat pesaing untuk ide baru dan secara cepat menerima ide yang paling menjanjikan.

Top manajemen pada perusahaan tipe *defenders* mempunyai level yang tinggi pada keahlian dalam membatasi wilayahnya, tetapi tidak bisa memilih kesempatan diluar atau wewenangnya. Fokus yang dipersempit ini artinya bahwa perusahaan dalam kategori ini kadang membuat penyesuaian dalam teknologi, struktur atau metode operasi. Perusahaan ini menekankan pada fokus untuk peningkatan efisiensi operasinya.

Reactors meliputi perusahaan dimana top manajemen sering tampak berubah dan tidak pasti dalam lingkungan organisasinya tetapi tidak dapat merespon keefektifan. Jadi perusahaan dalam kategori ini tidak mempunyai kekonsistenan hubungan struktur-strategi, dan juga dalam kekurangan tekanan yang ekstrim kuat pada lingkungan, kadang membuat banyak penyesuaian.

2.1.2. Fasilitas Kredit Bank

Alan Hankinson (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat berbagai variable sebagai kunci sukses perusahaan kecil untuk mengembangkan usahanya yaitu antara lain : *Behaviour and lifestyle, Skills and capabilities, Management Methods, Motivation, Future perspectives, Small firms and bank relations, Identity, Comment*. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa salah satu kunci sukses strategi bisnis yang dijalankan

suatu usaha kecil guna meningkatkan kinerjanya adalah dalam hubungannya dengan bank yang berkaitan dengan faktor permodalan (fasilitas kredit).

Judi H.Gray (1999) telah mengemukakan bahwa kesuksesan dalam bisnis kecil diukur dari aspek *Business survival, numbers of employee dan income* yang tidak terlepas dari akses sumber permodalan dalam hal ini perbankan. Mengingat penelitian tersebut dilakukan dilain negara yang berbeda kulturenya dengan Indonesia terutama dalam berfasilitas kredit bank, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh fasilitas kredit bank terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM dan kinerjanya?

Aspek permodalan dari perbankan kepada pengusaha kecil UMKM yang merupakan salah satu kunci sukses pengembangan UMKM menunjukkan pola hubungan yang saling menguntungkan antara pengusaha selaku debitur dengan bank selaku kreditur.

Adapun pengertian kredit menurut UU No 7 tahun 1992 tentang perbankan disebutkan bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau hasil keuntungan. Istilah kredit sendiri berasal dari bahasa yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*Truth* atau *Faith*) , oleh karena itu dasar dari kredit adalah kepercayaan.

Raymond P.Kent dalam Thomas Suyatno 1997 p.12-13 menyebutkan bahwa kredit adalah hak untuk menerima pembayaran atau kewajiban guna melakukan pembayaran pada waktu diminta atau pada waktu yang akan datang karena penyerahan barang-barang/ jasa-jasa sekarang. Unsur-unsur kredit sendiri terdiri dari kepercayaan, waktu, *degree of risk*, prestasi (obyek kredit) (T.Suyatno, 1997,p.14).

Fungsi kredit dalam kehidupan ekonomi, perdagangan dan keuangan secara umum (M.Sinungan 1997,p.211) adalah sbb :

- Kredit dapat meningkatkan daya guna (*utility*) dari uang, barang/ jasa.
- Kredit dapat meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang.
- Kredit merupakan salah satu alat stabilitas ekonomi.
- Kredit dapat menimbulkan kegairahan berusaha masyarakat (sektor riil)
- Kredit adalah jembatan untuk meningkatkan pendapatan nasional.
- Kredit adalah juga sebagai alat hubungan ekonomi internasional.

M. Sinungan, 1997; T. Suyatno, 1997 membagi jenis kredit dari berbagai sudut yaitu :

- Dari sudut tujuan dapat dibagi dalam jenis kredit konsumtif dan produktif.
- Dari sudut jangka waktu, dapat dibagi dalam jenis kredit jangka pendek jangka waktu 1 tahun (*short term loan*), menengah jangka waktu 1 s/d 3 tahun (*medium term loan*) dan jangka panjang lebih dari 3 tahun (*long term loan*).

- Dari sudut jaminan, adalah *Un secured loan* (tanpa jaminan) dan *secured loan* (dengan jaminan).
- Dari sudut penggunaan yaitu untuk modal kerja (*working capital*) dan investasi.

Sedangkan pengertian kredit usaha kecil (KUK) menurut SE Bank Indonesia No.3/9/Bkr, tanggal 17 Mei 2001 adalah kredit atau pembiayaan dari bank untuk investasi dan atau modal kerja yang diberikan dalam rupiah dan atau valuta asing kepada nasabah usaha kecil dengan plafond kredit keseluruhan maximal Rp. 500 juta guna membiayai usaha yang produktif termasuk pula kredit program.

Sebagai bagian dari kunci sukses perusahaan UMKM, maka hubungan bisnis antara pengusaha dan bank perlu terus dijalin tidak saja dalam kaitannya dengan kelangsungan pengelolaan dana namun juga aspek konsultasi bisnis (MJ Morris, 1984). Jasa konsultasi bisnis yang merupakan bagian dari fungsi bank perlu terus dikomunikasikan dengan para debiturnya baik dalam rangka pengembangan usaha (ekspansi), maupun permasalahan yang dihadapi didalam bisnisnya. Bagaimanapun bank berkepentingan terhadap kelangsungan usaha debiturnya yang akan memberikan suatu kepastian akan tingkat pengembalian kredit yang telah diberikan.

Disisi lain komitmen pengusaha UMKM terhadap bank juga harus terus dijaga demi kelangsungan usahanya. Pada berbagai kondisi ditemui bahwa pengusaha UMKM yang sukses selalu berusaha semaksimal

mungkin untuk mengutamakan dan memenuhi komitmennya dengan bank walaupun kondisi usahanya sedang dilanda krisis. Kehidupan bisnis tidak lepas dari masalah perkreditan. Salah satu yang menjadi perhatian pokok dari UMKM adalah *cash flow* yang cukup. Terjadinya kekurangan *cashflow* adalah pada saat perusahaan-perusahaan memulai kegiatan operasionalnya ataupun disaat kondisi ekonomi menngalami penurunan.

Studi menunjukkan ada 2 sumber pendanaan yang dominan dalam perusahaan yaitu dana sendiri dan bank (Blum, dalam Ray G Jones Jr 1993, p.50). Judi H Gray (1999) telah mengemukakan bahwa kesuksesan bisnis kecil diukur dari *business survival, numbers of employee, income*. Dalam penelitian ini kinerja dihubungkan dengan kinerja perusahaan kecil dalam memenuhi kewajiban kreditnya. Dunia usaha tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistem perbankan dalam bidang permodalan. Berbagai fasilitas kredit dikucurkan kepada para pengusaha yang membawa konsekuensi dipenuhinya kewajiban pengusaha kepada kreditur, baik pembayaran bunga maupun pokok berdasarkan jenis fasilitas kreditnya.

Tipe-tipe *small business loan* menurut Reith Rutherford (1994,p.67-68) meliputi *General Obligation Loan, Working Capital Loan* untuk pembiayaan *Receivable* dan *Inventory, Terms Loan* atau kredit investasi jangka panjang. Didalam mengukur performance UMKM dalam memenuhi kewajibannya diukur dari:

- Kelangsungan usaha (*survival business*) yaitu ukuran kelangsungan perusahaan, apakah berkesinambungan, dijual kepada pihak lain atau dialihkan.
- Pertumbuhan karyawan yaitu dengan berkembangnya suatu usaha maka terjadi adanya peningkatan kapasitas sehingga memerlukan penambahan karyawan baik *full timer* maupun *part timer*.
- Kualitas kredit terbagi dalam berbagai kategori yakni kategori Lancar, DPK (Dalam Pengawasan Khusus), KL (kurang lancar), D (diragukan), M (macet).
- Pertumbuhan kredit yang diperoleh dari pengusaha UMKM tersebut.
- Penggunaan kredit dalam hal ini bagaimana penggunaan fasilitas kredit apakah sudah sesuai dengan rencana baik untuk modal kerja maupun investasi.
- Monitoring dari bank dalam hal ini berbentuk pembinaan dan penetapan *restrictive loan covenant* atau perjanjian yang memuat pembatasan-pembatasan pada debitur oleh bank seperti kebijakan investasi, deviden, financing dll (VP.Apilido 1992,p.42).

Lebih jauh dalam hubungannya dengan bank, para pengusaha UMKM selain memerlukan produk bank yang *simple, reliable* (Randle, 1995) yang dapat membantu bisnis mereka, juga mengharapkan “ *human touch* “ dalam berfasilitas kredit bank (Anderson, Thomas, Dione Hosten- 1996). BRI dengan jaringan yang luas mampu menjangkau hingga ke pelosok tanah air sangat memungkinkan memberikan *human touch* dimaksud kepada debitur

ditengah upaya meningkatkan sarana teknologinya. Dengan pendekatan hubungan semacam itu serta didukung oleh kedekatan lokasi bank terhadap tempat tinggal atau usaha UMKM yang tersebar diberbagai kecamatan, maka debitur akan merasa lebih cepat terlayani, kebutuhannya secara tepat dapat diidentifikasi dan dipenuhi, sehingga tidak jarang debitur kurang begitu mempersoalkan terhadap *rate* yang ditawarkan bank (Mc Kinsey-1997).

Komitmen debitur kepada bank sangat tergantung dari tingkat kepuasan dan loyalitasnya. Dalam *Expectation Theory* (File KM and Prince,AR-1994) disebutkan bahwa sebuah perusahaan dapat memenangkan loyalitas pelanggan jika perusahaan tersebut mampu memuaskan ekspektasi pelanggan terhadap produk mereka. Jika ternyata produk tersebut tidak mampu memenuhi ekspektasi mereka, maka mereka akan segera berpindah ke produk perusahaan lain. Selain itu dalam *Control Theory* (Hui and Bateson 1991) menekankan perlunya debitur merasa *familiar* terhadap produk bank. *Familiarity* ini akan menyebabkan seseorang debitur merasa mengenal produk tersebut dan mendatangkan respon positif terhadap produk bersangkutan, sehingga pada gilirannya akan menumbuhkan rasa kepercayaan debitur untuk menggunakan produk-produk bank tersebut dengan sebaik-baiknya.

2.1.3. Lingkungan Usaha

Analisis lingkungan secara keseluruhan menurut Tan dan Lischert (1994) adalah tidak mungkin, karena lingkungan sangat kompleks dan

saling terkait satu sama lain (*interconnected*). Oleh karena itu, lingkungan perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil (Tan & Lischert, 1994) yang meliputi : lingkungan paling dekat dengan organisasi (*task environment*) dan lingkungan umum (*general environment*) yang meliputi sektor ekonomi, politik, sosial dan budaya. Terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal dari kacamata organisasi (Tan & Lischert, 1994), yaitu lingkungan eksternal sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan sifat lingkungan yang tidak pasti (*environmental uncertainty*) sehingga menuntut manajer untuk lebih dapat mengenali peluang, ancaman dan permasalahan yang muncul (Van Egeren & O'Connor, 1998). Perspektif lainnya adalah lingkungan sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark, Varadarajan & Pride, 1994; Tan & Lischert, 1994).

Lebih jauh Michael A.Hitt, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995, menyatakan bahwa secara umum lingkungan yang mencakup elemen dalam masyarakat luas dapat dikelompokkan dalam berbagai segmen yaitu segmen demografis, ekonomi, politis, hukum, sosial budaya dan segmen teknologi. Selain itu masih perlu dilakukan analisis lingkungan industri (Porter-1980) yang mencakup ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, adanya barang pengganti serta intensitas persaingan. Keberhasilan usaha kecil setelah memulai kegiatannya sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya (Kathrin Watson, Sandra Hogarth Scott & Nicholas Wilson) dan kondisi lingkungan itu sendiri dapat dijadikan

sebagai dasar dari strategi perusahaan (Andersen, Cleveland and Schoder, 1989; Hayer and Wheel Wright, 1984; Skinner, 1969).

Lingkungan (*environment*) memiliki karakteristik (Burn & Stalker-1961; Khandwalla – 1977; Mintzberg-1979; Lawrence & Lorsch-1967; Miller & Friesen-1984) dan menjadi acuan dalam penelitian ini adalah :

1. *Dynamism : Growth opportunities, change in production/services technology; rate of innovation in industry products, services and processes; R7D in industry.*
2. *Heteregonity; Needed diversity in production and marketing methodes to cater to different customers.*
3. *Hostility : hostility of key competitors market activities; number of areas in which there is competition (pricing, quality, service etc); unpredictability of competitor market activities; legal, political or economic constrains.*

Mintzberg (1990) menyatakan bahwa apabila manajer membangun strategi dengan giat mencari peluang baru dan dengan cepat merespon perubahan lingkungan, akan menghasilkan strategi yang sangat kompleks sejak dimulai pengambilan keputusan sampai timbulnya hal hal baru yang dijadikan rencana oleh perusahaan. Chen, Fark dan Mc Millan (1993) mengungkapkan suatu hipotesa bahwa tingkat lingkungan dinamis sebagai *moderating variable* akan berpengaruh positif terhadap pemilik dalam memperoleh kinerja yang tinggi.

Lingkungan sebagai moderasi terhadap hubungan orientasi marketing dan orientasi entrepreneurial perusahaan telah diteliti oleh John E Prescott (1986), demikian pula hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja telah diteliti pula oleh Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadler, 1982; Jauch, Osborn & Glueck 1980, selanjutnya dikatakan bahwa penelitian yang menguji hubungan ketiga komponen tersebut belum memberikan pemahaman yang cukup mengenai issue apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan kinerja, (2) sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) kombinasi keduanya.

Richard C. Becherer and John G Mauer (1997) meneliti variabel lingkungan sebagai moderator terhadap kewirausahaan dan orientasi marketing dan menjelaskan bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi hubungan antara beberapa komponen orientasi *entrepreneurial* dan kinerja keuangan perusahaan. Dalam studi Zahra dan Covin (1995) menemukan bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi *entrepreneurship* perusahaan (inovasi, risiko, *proaktiveness*) memoderasi hubungan kinerja, dan pengaruh ketidakstabilan lingkungan terhadap hubungan tersebut meningkat dari waktu ke waktu.

Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor faktor dukungan lingkungan serta faktor faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Daft et al (1988) serta McKee et al (1989), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu

dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Tekanan tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisis yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Sementara itu studi Amit & Shoemaker, 1993; Barney,1991; Linquist & Tallman, 1997 menunjukkan bahwa kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan.

Dalam hal pengukuran dan mengoperasionalkan lingkungan eksternal, selama ini terdapat dua pendekatan yaitu ukuran obyektif (*objective environment measures*) dan subyektif (*perceptual environment measures*) (Boys, Dess & Rasheed, 1993). Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer terhadap lingkungan eksternal perusahaannya. Namun demikian apapun pendekatan yang dipakai, lebih penting pada unsur relevansinya (Tan dan Lischert, 1994). Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan perusahaan.

Kaitan lingkungan bisnis dan strategi telah banyak dilakukan dijadikan hipotesis dan secara empiris mempunyai dampak signifikan

terhadap kinerja (Porter-1980; Scherer-1980). Penelitian yang telah dilakukan menempatkan strategi berada dibawah kontrol manajer, akan tetapi memandang lingkungan sebagai hambatan (*constraint*) yang dalam situasi tertentu, manajer dapat mengubahnya secara proaktif (Hofer & Schedel, 1978; Pfeffer & Salancik, 1978). Dewasa ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stader, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980). Mengacu pada penelitian Hofer & Schendel (1978); Pfeffer & Salancik (1978); Hambrick (1986).

Untuk yang kedua kalinya, temuan para peneliti asing masih perlu dibuktikan di Indonesia, karena lingkungan bisnis di Indonesia masih belum stabil sebagaimana banyak terjadi di negara yang sedang berkembang, terutama menyangkut teknologi, hukum, *lifestyle*, kontinuitas pasokan dll, terlebih lagi dilingkungan usaha kecil berkait *background*), ketersediaan lembaga perkreditan dll. Banyak literatur manajemen strategik memfokuskan pada hubungan antara lingkungan, strategi bisnis dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadter, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980). Apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan strategi bisnis, (2) apakah lingkungan sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) ataukah kombinasi keduanya atau berbagai variabel yang ada (John E Precott-1986). Atas dasar paparan tersebut, maka pertanyaan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh

lingkungan (*environment*) terhadap strategi bisnis UMKM dan upaya meningkatkan kinerja perusahaan?

2.1.4. Strategi Bisnis UMKM

Proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi suatu perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata (Michael A.Hit, R. Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995), bersifat dinamis, input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal.

Para ahli banyak menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil (UMKM), (Michael Hit dkk-1995), untuk usaha kecil hal-hal yang banyak diteliti adalah menyangkut strategi bisnis, strategi kewirausahaan dan inovasi. Strategi bisnis UMKM menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal dimana perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis, dan biasanya menggunakan strategi sbb (Suryana-2001) : Produk baru pada pasar lama, produk pada suatu ceruk pasar tertentu, memasuki segmen tertentu dan melakukan perubahan karakteristik produk.

Perusahaan yang ingin berhasil perlu mempertimbangkan strategi yang diintrodusir oleh Richard A D'Aveni (1994) yaitu : *Superior stakeholder satisfaction*; *Strategis sooth saying* (strategi yang mengejutkan); *positioning for speed* (kecepatan diutamakan); *positioning for surprise* (posisi yang mengejutkan); *shifting the role of game*

(mengubah peran perusahaan); *signaling strategic intent* (strategi yang menyentuh perasaan); *simultaneous and sequential strategic thrusts* (mendapatkan kepercayaan yang simultan).

Sebagaimana pada umumnya, pengusaha kecil menengah banyak mengandalkan strateginya pada semangat kewirausahaan (Alan Hankinson, 2000; Kathrin Watson Cs,1998; Ian Chaston, 1997). Terdapat tiga kunci dimensi perilaku wirausahawan (*entrepreneur*) yakni (Mitchael H.Moris & Pamela S.Lewis, 1995) *innovation*, *risk taking* dan *proactiveness*. Menurut pandangan Pettigrew & Whipp (1991), bentuk penerbitan keputusan dalam organisasi yang menyangkut perilaku *innovative* adalah interaksi yang kompleks antara lingkungan dan proses terbitnya keputusan; antara lingkungan eksternal yang dinamis dan faktor internal.

Terdapat perbedaan antara usaha kecil tradisional dengan usaha kewirausahawan (*entrepreneurial firm*) yang telah dikompilasi oleh Michael H.Morris, Leyland F.Pitt dan Pierre Berthon (1996) diantaranya adalah wirausahawan yang lebih agresif, orientasi komersial, melibatkan orang profesional, orientasi masa depan, keberanian mengambil risiko dan memanfaatkan peluang. *Proactiveness personality strategy* berkait dengan tipe inovasi (Jill Kickul & Lisa K Goudry,2002) yakni *innovative targeting proses*, *innovative organizational system* dan *innovative boundary support*. *Proactive personality* diartikan oleh Bateman & Crant (1993) bahwa wirausahawan perlu mengambil keputusan dalam lingkungan yang selalu berubah, mengamati munculnya peluang, menunjukkan

inisiatif, mengambil langkah sampai usahanya tercapai. *Personality* berkaitan dengan *sosial disability*, *locus of control* dan *mental ability* (Bateman & Crant-1993; Crant 1995). *Attribute innovator* (Quinn-1985; Adair-1990) diantaranya adalah : *need orientation*, *ambivert*, *intelligence*, *achievement*, *creative tension*, *long time horizons*, *multiple approach*, *flexibility and quick-ness*, *availability of capital* dll. *Innovation element* pada *organizational innovation* meliputi (Robert,1998) : *idea creation*, *initial application*, *feasibility determination* and *final application*.

Suwarsono (1994) menyatakan bahwa intensitas dan formalitas strategik pada bisnis UMKM cukup sederhana dan partial. Melalui langkah-langkahnya, suatu perusahaan berusaha mencapai daya saing strategis dan laba di atas rata-rata, ada dua model utama yang dicapai (Michael A Hitt, R Duane Ireland & Robert E Hoskisson-1995) :

1. Model organisasi industrial, yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan penentu utama, saat perusahaan terjun kedalam industri khususnya strategi *cost leadership* atau *differensiasi*.
2. Model berbasis sumberdaya, yang mengasumsikan bahwa masing-masing perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang unik, perusahaan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan (kompetensi inti).

Beberapa ahli telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan penggunaan strategi yang isinya antara lain analisis pengambilan keputusan

yang *multikompleks, futurity, industry expertise, synergy of different decision (integration)*, serta *adaptiveness* (Steiner-1969, Mintzberg-1973, Ansolff-1965, Glueck-1980, Miller & Freisen-1978, 1980) serta *innovation* yang berkaitan dengan *technology, marketing, production, new product, proactiveness dan risk taking* (Collins & Moore-1970, Mintzberg-1973, Toulouse-1980).

Berbeda dengan penelitian di atas, John E Prescott dalam penelitiannya telah menyusun variabel strategi terdiri atas *investment intensity, capacity utilization, employee productivity, relative direct cost, manufacturing expenses /revenues, total R&D expenses/ revenues, marketing expenses/revenues, relative product quality and relative market share*.

Miles and Snow (1978) mengemukakan bahwa perusahaan untuk mencapai sukses dapat menerapkan strategi *Complex Product Innovation* (inovasi menghadapi tantangan), *marketing differentiation* (pembedaan produk yang dipasarkan) serta strategi mengantisipasi perubahan danantisipasi stabilitas lingkungan. Disisi lain juga terdapat strategi bisnis yang diimplementasikan pada 5 strategi fungsional utama yaitu :

- Strategi produk yang merupakan aktivitas-aktivitas yang dihubungkan dengan meningkatkan *market share* meliputi upaya peningkatan produk untuk menemukan perubahan *requirement* pelanggan, pengembangan produk baru dan kualitas produk (Zeitham L and Fry 1984; Robinson & Pearce 1988).

- Strategi produksi meliputi seleksi supplier, stock, teknologi produksi dan kapasitas, plant size dan tingkat efisiensi.
- Strategi pemasaran meliputi kualitas produk, harga, promosi, target market, distribusi, pelayanan dan identifikasi *brand/ merk* (Johnson & Scholes 1984).
- Strategi pembiayaan meliputi keuangan, *capital, level of profit distribution & retention, Working capital* dan likuiditas (Johnson & Scholes 1984).
- Strategi pengelolaan SDM meliputi pola rekrutmen dan seleksi, pelatihan, upah, hubungan industri dan tenaga kerja, keikutsertaan dalam pengambilan keputusan (Schuler, 1992).

Efektifitas seluruh macam strategi bisnis tersebut bergantung secara substantial terhadap aktifitas operasional pada yang sangat bervariasi. Hal tersebut kemudian diintegrasikan ke bentuk/ pola yang mendefinisikan strategi bisnis perusahaan serta posisi yang kompetitif dalam industri (Nath & Sudharsan 1994). Judi H Gray (1999) melihat bahwa strategi bisnis usaha kecil mempunyai 2 (dua) skala yaitu :

- Proaktif , yaitu strategi yang senantiasa melihat peluang kedepan dan cenderung mengedepankan suatu inisiatif.
- Reaktif, yaitu strategi yang cenderung hati-hati dalam melakukan suatu pendekatan (*wait and see*).

Lebih lanjut atas beberapa jenis strategi bisnis usaha kecil tersebut di atas, maka perlu dilakukan pemilihan strategi bisnis. Menurut Supriyono, RA

(1990) menyebutkan bahwa pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk memilih diantara alternatif-alternatif strategi induk yang dipertimbangkan akan dapat dipakai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang paling baik. Pada UMKM, keputusan pemilihan strategi terletak pada manajemen puncak yang sekaligus sebagai pemilik. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih strategi adalah :

- Persepsi manajerial terhadap ketergantungan eksternal.
- Sikap manajerial terhadap risiko
- Kesadaran manajerial terhadap strategi-strategi perusahaan dimasa yang lalu.
- Hubungan manajerial dan struktur organisasi.
- Pengaruh manajemen tingkat bawah pada pemilihan strategi.

Pemilihan strategi dibatasi oleh ketergantungan perusahaan pada pihak luar dalam rangka untuk tetap bertahan hidup dan mencapai kemakmuran, seperti : pemilik, pesaing, langganan, pemasok, pemerintah dan masyarakat. Selain itu dipengaruhi pula oleh perubahan relatif sektor pasar, jenis tantangan yang dihadapi, kesempatan dan tersedianya sumber daya, perubahan kondisi yang dihadapi pengusaha kecil. Variabel penting lainnya yang menentukan pemilihan strategi adalah juga siklus kehidupan produk.

Berkaitan dengan hubungan strategi bisnis dengan kinerja perusahaan kecil, Penelitian Danny Miller dan H.Friesen (1982) menggunakan dimensi untuk strategi adalah : *Futurity of decisions*, *Integration of decisions*, waktu

membuat analisis, *industry expertise, multiplexity of decisions, innovation product market, proactiveness and risk taking.*

Uji empiris hubungan antara strategi perusahaan kecil dan kinerja yang dihasilkan, telah dilakukan dengan berbagai cara yang berbeda dalam mengoperasionalkan orientasi *entrepreneurial* dan berbagai ukuran kinerja (Richard C. Becherer and John G Maurer 1997). Covin dan Slevin (1986) melaporkan adanya koefisien korelasi sebesar .39 antara *entrepreneurial posture* (didefinisikan *risk taking* manajemen puncak, inovasi produk, dan sikap kompetitif yang *agresif/ proaktif*) dan indeks *multivariabel* kinerja perusahaan. Pada tahun 1989, Covin dan Slavin menemukan bahwa *Strategic posture* merupakan prediktor independen kinerja perusahaan, Zahra (1991) menemukan adanya hubungan positif antara orientasi *entrepreneurial* dan *profitability* dan pertumbuhan.

Sedangkan Smart dan Conant (1984) menemukan orientasi *entrepreneurial* dan kinerja berkaitan secara signifikan. Study yang paling baru dilakukan Zahra dan Covin (1995) melaporkan adanya hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian sebagaimana alinea di atas perlu dijadikan acuan untuk industri kecil yang mengandalkan pada semangat kewirausahaan (suwarsono-1994).

Kesimpulan-kesimpulan para peneliti asing yang mengatakan bahwa memang ada hubungan signifikan antara strategi bisnis sebagai mediating variabel dan kinerja perusahaan namun masih memerlukan

pembuktian karena disinyalir berbagai mass media kondisinya berbeda, namun dari berbagai kajian-kajian tentang usaha kecil yang tidak dipublikasikan menunjukkan pula kesamaan kesimpulan umum, lagi pula penelitian yang terfokus pada para debitur UMKM suatu bank belum banyak dilakukan. Atas paparan di atas, maka pertanyaan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan UMKM dimaksud?.

2.1.5. Kinerja Perusahaan

Terdapat berbagai macam didalam pola pengukuran kinerja suatu unit usaha. Matthyssens and Pauwels (1996) dalam Zou dan Stan (1998) menyajikan tiga ukuran yang dapat dilakukan untuk mengukur suatu kinerja yaitu; (1) pengukuran secara finansial seperti penjualan (*sales*), keuntungan (*profit*) dan pertumbuhan (*growth*), (2) pengukuran non finansial seperti keberhasilan (*perceived success*), kepuasan (*satisfaction*), pencapaian tujuan (*goal achievement*) dan (3) pengukuran skala gabungan.

Boston and Gordon (1988) menyatakan terdapat 4 (empat) ukuran dalam menentukan kinerja yaitu : ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*) dan OROA (*Operating Return On Assets*). Talman dan Li (1966) serta Hitt et. al. (1977) mengukur kinerja dengan menggunakan 2 (dua) dasar hitungan ROA dan ROS (*Return On Sales*).

Berbeda dari peneliti sebelumnya, Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) mengajukan formulasi pengukuran kinerja dengan

menggunakan beberapa perspektif antara lain; *Finance perspektif* yang berkaitan dengan *revenue growth*, *cost reduction*, *assets utilization*; *Customer perspektif* yang berkaitan dengan *core*, *postsales services*, *performance value*; *Internal process perspective* yang berkaitan dengan *innovation dan operaton*; *Learning and growth perspective*. Dari segmen UMKM (Sugiarto PH-2001) indikator keberhasilan kinerja dibagi dalam 2 (dua) hal yaitu :

1. Indikator keberhasilan perusahaan : (a) peningkatan volume produk (b) peningkatan nilai tambah produk (c) peningkatan jumlah tenaga kerja (d) diversifikasi usaha (e) perluasan pasar (f) peningkatan jumlah penjualan (g) peningkatan modal.
2. Indikator kinerja pengusaha bersangkutan : (a) peningkatan *achievement motivation point* (b) peningkatan *managerial skill* (c) peningkatan inovasi dan kreativitas usaha (d) peningkatan *human relation minded*.

Beberapa peneliti lain telah memaparkan pentingnya pengukuran dimensi kinerja (Kaplan-1983; Gupta-1987; Randolph, Sapienza, Watson-1991). Khairudin Hashim (2001) telah menyarankan *profitability financial* dan pertumbuhan untuk digunakan mengukur kinerja, pendekatan berbasis tujuan organisasi dapat pula digunakan untuk evaluasi kinerja (Etzioni-1964).

Pengukuran kinerja pada umumnya banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukurnya yaitu :

- Pendekatan kinerja finansial (Venkataraman dan Ramanujam-1996).
- Pendekatan kinerja operasional, pengukurannya didasarkan pada kualitas produk, kinerja pemasaran, pendayagunaan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja finansial (Hofer 1987; Kaplan 1983).
- . Pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi (Connolly, Conlon dan Deutch 1980).

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Aaby dan Slater (1989, dalam Bijmolt dan Zwart 1994), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari suatu perusahaan adalah karakteristik perusahaan tersebut (*firm characteristic*), kompetensi, strategi perusahaan sebagai faktor internal, dan lingkungan sebagai faktor eksternal. Demikian pula halnya dalam penelitian Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara karakteristik perusahaan dengan kinerja dengan mengukur berbagai variabel bebas yaitu ukuran (*size*), umur perusahaan (*business experience*), keberadaan tenaga ahli, kerjasama dengan penyedia teknologi.

Sedangkan Alan Hankinson (2000) dalam penelitiannya terhadap 90 perusahaan kecil di South Coast selama 3 periode (1997-2000)

mengungkapkan adanya beberapa variabel yang merupakan kunci sukses perusahaan kecil/ UMKM yaitu *behaviour and lifestyle, skill and capabilities, management methods, motivation, future perspectives, small firms and bank relations, identity, comment*. Fasilitas kredit bank yang merupakan salah satu aspek kunci didalam pengembangan UMKM tersebut sangat tergantung pada tingkat kepuasan dan loyalitas pengusaha UMKM selaku debitur terhadap bank selaku kreditur. Judi H Gray (1999) dalam penelitian juga mengungkapkan bahwa fasilitas kredit bank dalam hal ini kinerja kredit (*credit performance*) memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan bagi kinerja usaha kecil, mengingat aspek permodalan merupakan aspek penting dalam bisnis UMKM. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh VP.Apilido (1992) menunjukkan hal yang sama dengan mengukur kinerja UMKM dari sudut pemenuhan kewajibannya terhadap performance kreditnya.

Penelitian Danny Miller and H.Friesen (1982) menjelaskan bahwa meskipun hubungan antara strategi dan struktur dan hubungan antara lingkungan dan struktur telah banyak diketahui, akan tetapi hubungan antara *strategy marketing* dan lingkungan baru sedikit yang diketahui, kesimpulan penelitiannya adalah organisasi harus memodifikasi struktur mereka untuk menyesuaikan lingkungan yang dinamis, *hostile* (menantang) serta lingkungan yang kompleks. Dengan demikian manajer tidak hanya memfokuskan perhatiannya pada bagaimana dapat mencapai kesesuaian antara lingkungan dan struktur tetapi juga harus memperhatikan hubungan *strategy marketing* dengan lingkungan. Penelitian Danny Miller dan H. Friesen (1982)

menggunakan dimensi untuk strategi adalah : *Futurity of decisions, Integration of decisions*, waktu membuat analisis, *Industry expertise, Multiplexity of decisions, Inovasi product market, Proactiveness and Risk taking*.

John E Precott (1986) telah melakukan penelitian tentang lingkungan bisnis sebagai moderator hubungan antara strategi dan kinerja yang hasilnya dipaparkan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja bisnis merupakan perhatian sentral dalam manajemen strategik. Studinya menggunakan *moderated regression* dan analisis grup untuk menggali pengaruh moderasi lingkungan terhadap hubungan strategi dan kinerja. Hasil dari analisis *regressi moderated* menunjukkan bahwa variabel-variabel strategi berkontribusi sebesar 40 % pada *covarian* hubungan, sedangkan variabel lingkungan mempunyai kontribusi 2 %. Selanjutnya dikatakannya bahwa lingkungan memoderasi variabel strategi yang secara signifikan berkaitan dengan *Return On Investment*.

Penelitian Richard C. Becherer dan John G.Mauer (1998) menjelaskan bahwa peran variabel lingkungan dalam memoderasi hubungan cukup menarik, terdapat dukungan parsial peran turbulensi lingkungan dan *hostility* lingkungan dalam mempengaruhi hubungan antar orientasi marketing dan orientasi *entrepreneurial* suatu perusahaan. Orientasi marketing dan orientasi *entrepreneurial* akan berkorelasi secara lebih tinggi dalam lingkungan dengan turbulensi rendah. Tantangan atau ancaman yang dihadapi perusahaan pada lingkungan dengan *hostility* tinggi tentu memerlukan tingkat koordinasi aktivitas marketing dan aktivitas *entrepreneurship* yang tinggi pula.

Perusahaan kecil pada umumnya tidak mempunyai struktur dan prosedur formal, sehingga respon pengusaha dalam situasi hostile akan merefleksikan kecenderungan dimensi marketing atau dimensi *entrepreneurial*.

Keberhasilan perusahaan kecil telah banyak dilakukan penelitian diantaranya oleh Morgan P.Miles, Fefrey G Covin and Michael B Heeley (2000) yang meneliti tentang hubungan antara dinamisme lingkungan dan struktur perusahaan kecil, strategi dan kinerja, yang menyimpulkan bahwa dinamisme lingkungan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil dan memoderasi hubungan antara struktur organisasi, *strategic posture* dan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan penelitian di atas, Berry Albert, et al (2001) telah melakukan penelitian tentang dinamika UMKM di Indonesia sebelum dan sesudah krisis, dan menemukan bahwa produktivitas UMKM meningkat secara substansial pada level tidak jauh dengan perusahaan yang lebih besar, disamping itu ditemukan pula bahwa UMKM lebih tahan menghadapi krisis daripada perusahaan besar, selanjutnya dijelaskan bahwa UMKM mampu lebih cepat dan fleksibel merespon persoalan yang secara tiba-tiba terjadi.

2.2.2. Research Gap

Research gap dalam penelitian ini adalah perbedaan hasil penelitian dari Alan Hankinson (2000), Jaworski dan Kohli (1993) dan Slater dan Narver (1994), dimana Alan Hankinson (2000) menyatakan bahwa salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah faktor internal perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan dalam

memberikan fasilitas kredit bank. Sementara Jaworski dan Kohli (1993) maupun Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Atas dasar adanya research gap dalam penelitian ini maka diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh fasilitas kredit bank dan lingkungan usaha terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

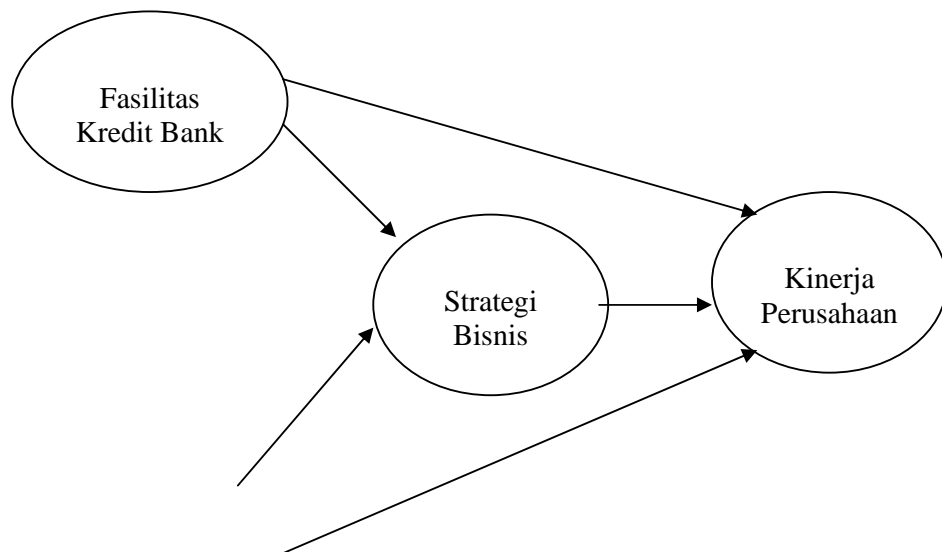
2.2.3. Sumbangan Penelitian

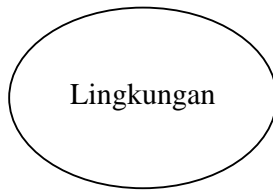
Sumbangan dalam penelitian ini adalah pada penerapan strategi bisnis perusahaan UMKM di Kabupaten Grobogan, karena dengan penerapan strategi bisnis yang tepat mampu meningkatkan kinerja perusahaannya. Selain itu juga melibatkan Bank BRI dalam penelitian ini karena salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah peranan perbankan didalam menunjang dana maupun jasa lainnya didalam menunjang operasional perusahaan kecil/ UMKM. Hubungan bisnis perbankan dengan perusahaan UMKM merupakan hubungan yang sifatnya kemitraan dan saling menguntungkan mengingat bank sebagai lembaga keuangan memiliki fungsi sebagai *intermediary*.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan dalam latar belakang, perumusan masalah, telaah pustaka dan penelitian terdahulu tentang hubungan fasilitas kredit bank dan kaitannya dengan kinerja perusahaan kecil/ UMKM (Alan Hankinson, 2000; Judi H Gray, 1999; VP Apilido, 1992) serta penelitian terdahulu dari Steiner (1969); Mintzberg (1973) Glueck (1980); Miller (1978,1980); Danny Miller & Peter Friesen (1982, 1984)) tentang strategi bisnis perusahaan kecil, juga penelitian terdahulu oleh Burns & Stalker (1961); Khandwalla (1977); Mintzberg (1979) Lawrence & Lorch (1967); Richard C Becherer & G Mauer (1997); Zahra & Covin (1995) tentang lingkungan bisnis perusahaan kecil, serta penelitian terdahulu oleh Kaplan (1983); Gupta (1987); Randolph, Sapienta, Watson (1991); Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) tentang kinerja perusahaan, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini sebagaimana gambar berikut ini

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis





Keterangan:

Fasilitas Kredit dan Lingkungan merupakan variabel eksogen, yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan dan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis.

Strategi Bisnis dan kinerja perusahaan merupakan variabel endogen

Catatan :Hadjimanolis (2000), Alan H, JH Gray, Danny Miller & H Friesen (1982), Don R Hansen & Marryanne & Mowen (2000) dan dikembangkan untuk penelitian ini.

Penelitian ini hanya menggunakan variabel fasilitas kredit bank dan lingkungan dalam mempengaruhi strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan alasan bahwa permasalahan dalam penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian dari Alan Hankinson (2000), Jaworski dan Kohli (1993) dan Slater dan Narver (1994), dimana Alan Hankinson (2000) menyatakan bahwa salah satu kunci sukses bisnis perusahaan kecil/ UMKM adalah faktor internal perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan dalam memberikan fasilitas kredit bank. Sementara Jaworski dan Kohli (1993) maupun

Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Atas dasar adanya research gap dalam penelitian ini maka diperlukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh fasilitas kredit bank dan lingkungan usaha terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga penelitian yang menguji fasilitas kredit bank dan lingkungan dalam mempengaruhi strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan sangat perlu dilakukan.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka hipotesis yang disampaikan dalam penelitian ini adalah sbb :

Hankinson (2000) membahas tentang aspek-aspek kunci keberhasilan bisnis usaha kecil, juga dalam penelitian Judi H Gray (1999) serta Blum, dalam Ray G Jones (1993). Bagaimanapun kelancaran cashflow suatu unit usaha baik yang berasal dari modal maupun pinjaman dari perbankan mampu mendorong kualitas strategi bisnis yang akan

dijalankan serta kinerja usaha yang lebih optimal. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Semakin besar Fasilitas kredit bank maka semakin tepat penerapan strategi bisnis perusahaan

Fasilitas kredit bank dalam hal ini adalah fasilitas kredit yang diberikan dapat memberikan dampak kepada efektifitas strategi dari suatu unit usaha yang secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Hankinson, 2000). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Semakin besar Fasilitas kredit bank maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

Tekanan tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisi yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:.

Hipotesis 3: Semakin kondusif Lingkungan bisnis maka semakin tepat penerapan strategi bisnis perusahaan

Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan scanning terhadap faktor faktor dukungan lingkungan serta faktor faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi Porter (1980), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Semakin kondusif Lingkungan bisnis maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

Strategi bisnis sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja di atas rata-rata (Michael A Hit, R Duane Ireland dan Robert E Hoskisson (1995), telah banyak diteliti, diantaranya adalah oleh Richard C Becherer dan John G Maurer (1997), Covin dan Slevin (1986). Sebagaimana pada umumnya perusahaan kecil/ UMKM dalam mengandalkan strateginya lebih bertumpu kepada semangat kewirausahaan (Alan Hankinson, 2000; Kathrin watson, 1998; Ian Chaston 1997) dengan berbagai dimensi strategi yang digunakan (Danny Miller dan H Friesen, 1982). Kaitannya dengan kinerja juga terdapat berbagai pola pengukuran dimensi kinerja (Kaplan, 1983; Gupta, 1987; Randolph, Watson 1991; Don R Hansen & Marryanne M Mowen, 2000) yang pada umumnya strategi bisnis memberikan hasil yang lebih optimal

pada kinerja usaha dengan berbagai dimensi pengukurannya. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut::

Hipotesis 5: Semakin tepat penerapan Strategi bisnis perusahaan maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

2.5. Kebijakan Manajemen

Kebijakan bagi manajemen UMKM adalah penerapan strategi bisnis yang tepat, dimana strategi yang tepat sangat diperlukan bagi pengusaha UMKM, mengingat dalam mengembangkan usahanya dituntut kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan bisnisnya. Mengingat bahwa lingkungan makro bersifat *un-control*, maka manajemen biasanya hanya mampu memberikan sikap reaktif dan kemudian memberikan tanggapan sekalipun tidak tertutup kemungkinan untuk bersikap proaktif (Suwarsono-1998), namun lebih penting lagi adalah analisis terhadap variabel-variabel yang berkaitan dengan kunci sukses bisnis UMKM (Alan Hankinson, 2000) yang memang memiliki karakteristik tertentu dibanding jenis usaha pada umumnya. Kebijakan manajemen yang dilakukan adalah:

- a. Manajer perusahaan UMKM menempatkan fasilitas kredit yang diberikan dengan optimal dengan meningkatkan penjualan perusahaan dan penempatan investasi yang menguntungkan
- b. Manajer perusahaan UMKM beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM.
- c. Manajer perusahaan meningkatkan kemampuan untuk merespon berbagai macam keanekaragaman lingkungan bisnis dengan cara meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi keanekaragaman lingkungan.
- d. Manajer perusahaan mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi dengan terus menghormati kerjasama antar bagian sehingga kerjasama yang dijalin dapat berlangsung lama.
- e. Manajer perusahaan meningkatkan kebijakan yang proaktif dengan meningkatkan komunikasi hubungan yang baik dengan konsumen agar mengetahui kebutuhan konsumen.

2.6 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

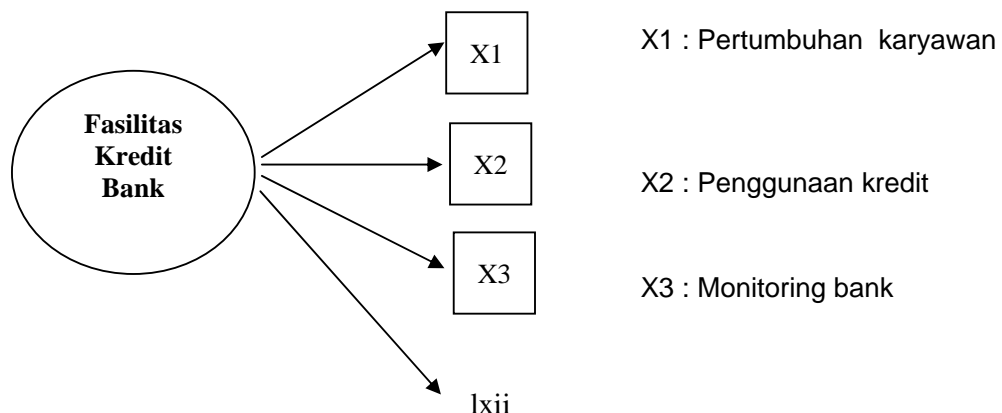
Dalam kerangka pemikiran teoritis sebagaimana gambar 2.1 tersebut di atas, terlihat bahwa fasilitas kredit bank dan lingkungan serta strategi bisnis ditempatkan sebagai variabel independen. Sedangkan kinerja perusahaan UKM ditempatkan sebagai variabel dependen. Penempatan variabel dimaksud disesuaikan dengan justifikasi justifikasi yang diperoleh

melalui teori-teori dan bukti-bukti empiris yang cukup. Definisi-definisi operasional variabel penelitian disampaikan sebagai berikut :

1. Definisi operasional variabel fasilitas kredit bank adalah mengacu kepada penelitian Alan Hankinson (2000) dan Judi H Gray (1999) dengan indikator variabel yang terdiri dari *survival business* yang diukur dari kelangsungan perusahaan apakah berkesinambungan, dijual pada pihak lain atau dialihkan, pertumbuhan karyawan yang diukur melalui adanya pertumbuhan usaha, pertumbuhan karyawan, baik full timer maupun partimer; penggunaan kredit dalam hal ini bagaimana penggunaan fasilitas kredit apakah sudah sesuai dengan rencana baik modal kerja maupun investasi; monitoring bank yang diukur dari pembinaan dalam restrictive loan covenant atau perjanjian yang menurut pembatasan-pembatasan pada debitur oleh bank dan kualitas kredit yang diukur dari tingkat kolektibilitas kreditnya antara lain L (lancar), DPK (dalam pengawasan khusus), KL (kurang lancar), D (diragukan) dan M (macet). Model indikator dari variabel fasilitas kredit bank dapat dijelaskan pada Gambar berikut:

Gambar 2.2:

Indikator Variabel Fasilitas Kredit Bank



2. Definisi operasional lingkungan bisnis perusahaan kecil/ UKM mengikuti definisi

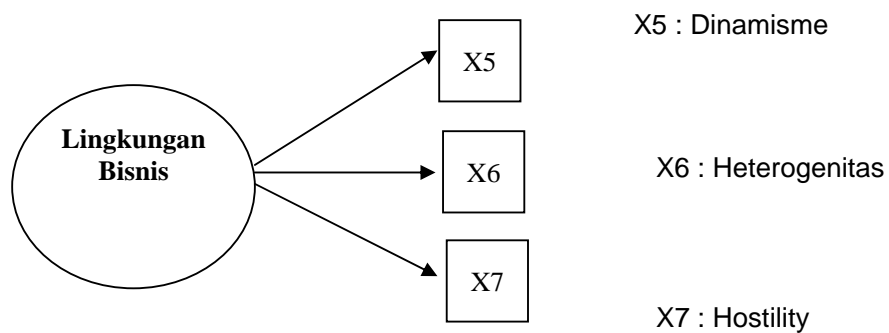
Duncan (1972), Dess and Beard (1984), Lawrence and Lorsch (1967), Danny Miller and Friesen (1982) dan Danny Miller sendiri (1987) yaitu : Lingkungan adalah faktor fisik dan sosial multidimensi yang relevan dengan proses pengambilan keputusan oleh manajer yang bercirikan *dinamisme, heterogenity dan hostility*. Didalam penelitian ini yang **pertama** dinamisme dianggap sebagai perubahan didalam faktor lingkungan, tak bisa diprediksikan dan stabilitas lingkungan (Aldrich-1979; Child-1972; Dess and Beard-1984; Dubcan-1972; Lawrence and Lorch 1967; Miller and Friesen 1983; Mitzberg 1979; Thompson 1967).

Kedua, heterogenitas adalah keanekaragaman/ kompleksitas lingkungan untuk bahan pengambilan keputusan (Aldrich 1979; Child 1972; Dess and Friesen 1983; Mitzberg 1979; Thompson 1967). **Ketiga**, *hostility*/ ketidak-ramahan/ tekanan dalam hal mendayagunakan sumber daya yang ada dan perlu dicari untuk kelangsungan hidup perusahaan (Aldrich 1979; Dess and Beard 1984). Variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil/UKM dalam penelitian ini mengacu pada yang dilakukan oleh Danny Miller dan Peter H Friesen (1982) serta oleh Danny Miller

sendiri (1987). Model indikator dari variabel lingkungan bisnis dapat dijelaskan pada Gambar berikut:

Gambar 2.3:

Indikator Variabel Lingkungan Bisnis



3. Definisi operasional variabel strategi bisnis perusahaan kecil dalam penelitian ini mengikuti definisi Lawrence R. Jauch and William F Glueck (1997); Lumpkin and Dess dalam Judi H Gray, 1999, sebagai berikut :
Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat

dicapai melalui pelaksanaan tepat oleh perusahaan. Sedangkan Strategi bisnis adalah metode, praktek dan gaya pembuatan keputusan yang dipergunakan manager dalam bertindak secara entrepreneur (Lumpkin and Dess, dalam Judi H Gray, 1999,p.3).

Variabel strategi dalam penelitian ini mengikuti apa yang dilakukan oleh Danny Miller dan Peter H Friesen (1982), dengan pengertian sebagai berikut :

Futurity of decisions, adalah seberapa jauh perusahaan melihat masa depan terhadap perencanaan yang akan dilaksanakan berkaitan dengan beberapa strategi dan kegiatan operasi kedepan (5 tahun). Score yang tinggi diberikan apabila perusahaan membuat keputusan sudah mempertimbangkan kondisi masa yang akan dilalui terutama pada kondisi yang sulit.

Integration of decisions, adalah langkah yang memadukan berbagai kepentingan diantara berbagai area dalam perusahaan, bersifat saling melengkapi atau mendukung (*are actions in one area of the firm complementary or supportive of those in other area*). Dalam kondisi yang kompleks, keputusan yang tepat diterbitkan dengan melihat terjadinya perbedaan kepentingan diantara berbagai komponen dalam organisasi.

Analysis of major decisions, apakah pembuat keputusan telah mencurahkan gagasannya ke permasalahan dan mengatasi datangnya reaksi (*do decisions makers devote much reflective thought and deliberation to a problem and array of proposed responses*) banyak waktu terpakai untuk

mengatasi munculnya gejala untuk mendapatkan penyebab permasalahan dan mendapatkan hasil pemecahan. Score rendah apabila didapat suatu jawaban yang bersifat intuitif.

Industry expertise of top managers, apakah manajer sangat familiar terhadap produk dan pasar, dan langkahnya hanya bersifat rutin saja, hanya mengambil langkah apabila terjadi sesuatu dimasa yang akan datang.

Multiplexity of decisions, apakah pimpinan memerlukan banyak faktor dalam membuat keputusan strategis ataukah hanya sedikit faktor saja berhubung sempitnya waktu yang dimilikinya (*do top manager address a broad range of factors in making strategic decisions, or merely a narrow set of factors*).

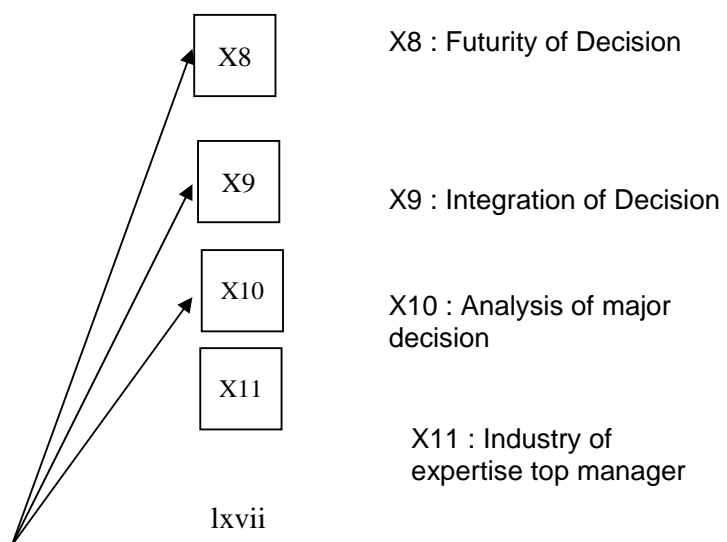
Product market innovation, apakah perusahaan melakukan pengenalan dan pemasaran produk dan jasa secara *innovatif*.

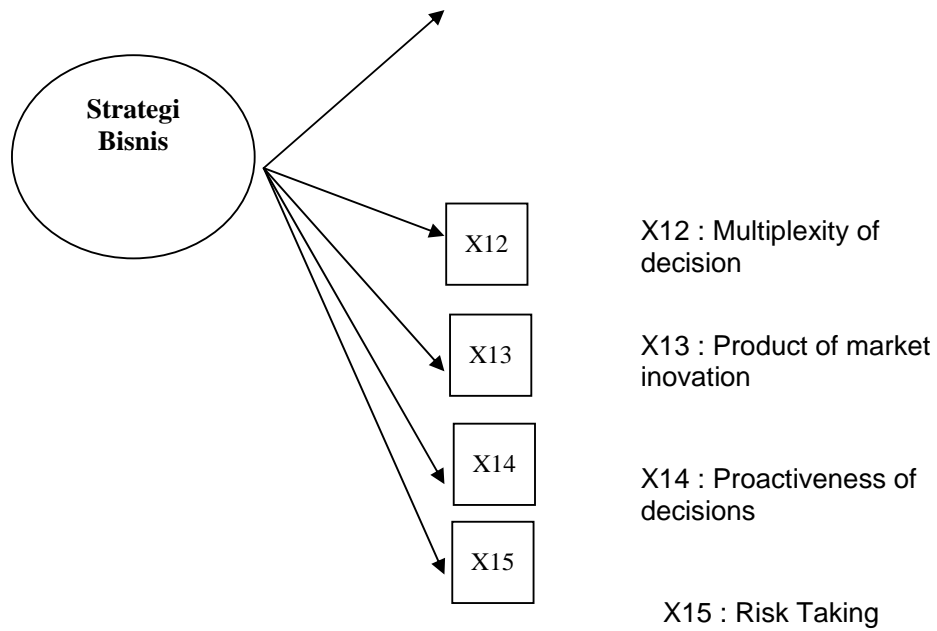
Proactiveness of decisions, apakah perusahaan melakukan reaksi terhadap lingkungan ataukah dengan lingkungan dimanfaatkan untuk mengenalkan produk baru, teknologi, teknik administrasi dlsb. Perusahaan yang reaktif (*low proactiveness*) menjadi pengikut perusahaan yang proaktif pada langkah awal.

Risk taking, apakah manajer adalah seorang *risk averse* (score rendah) ataukah berani mengambil langkah dengan risiko tinggi. Model indikator dari variabel strategi bisnis dapat dijelaskan pada Gambar berikut:

Gambar 2.4:

Indikator Variabel Strategi Bisnis





4. Definisi operasional kinerja perusahaan UMKM

Dalam penelitian ini pengertian perusahaan UMKM mengacu kepada kriteria UMKM menurut BRI yaitu :

- Perusahaan skala mikro adalah usaha produktif milik keluarga/ perorangan WNI yang memiliki hasil penjualan maksimal Rp. 100 juta pertahun dan dapat bergabung dengan koperasi dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 50 juta (Kupedes).

- Perusahaan skala kecil adalah usaha produktif milik WNI, Perorangan, Berbadan Usaha atau tidak dan koperasi. Bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung atau tidak langsung dengan perusahaan menengah/ besar dengan kekayaan maksimal Rp. 200 juta diluar tanah dan bangunan tempat usaha. Omzet penjualan maksimal Rp. 1 milyar pertahun dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 500 juta (KMK Komersial). Acuan BRI tersebut tidak jauh berbeda dengan penetapan kriteria berdasarkan UU No 9 tahun 1995 dan keputusan Menteri Keuangan Perindustrian dan Perdagangan Nomor 589/MPP/KEP/10/1999.

Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukurnya yaitu :

1. Pendekatan kinerja financial (Venkataraman dan Ramanujam 1996).
2. Pendekatan kinerja operasional, pengukurannya didasarkan pada kualitas produk, kinerja pemasaran, pendayagunaan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja finansial (Hofer 1987; Kaplan 1983).
3. Pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi (Connolly, Conlon dan deutch 1980).

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan sebagaimana diajukan oleh Don R Hansen & Maryanne M Mowen (2000) serta penelitian oleh

Vorhies, Douglas W and Michael Harker (2000) namun disederhanakan karena keterbatasan data yaitu :

Kinerja pemasaran, pangsa pasar, kenaikan retensi pelanggan, kenaikan kepuasan pelanggan, kenaikan keuntungan bagi pelanggan, kenaikan pelayanan purna jual, kenaikan efisiensi pelayanan, kenaikan kualitas. Karena berbagai keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan penjualan.

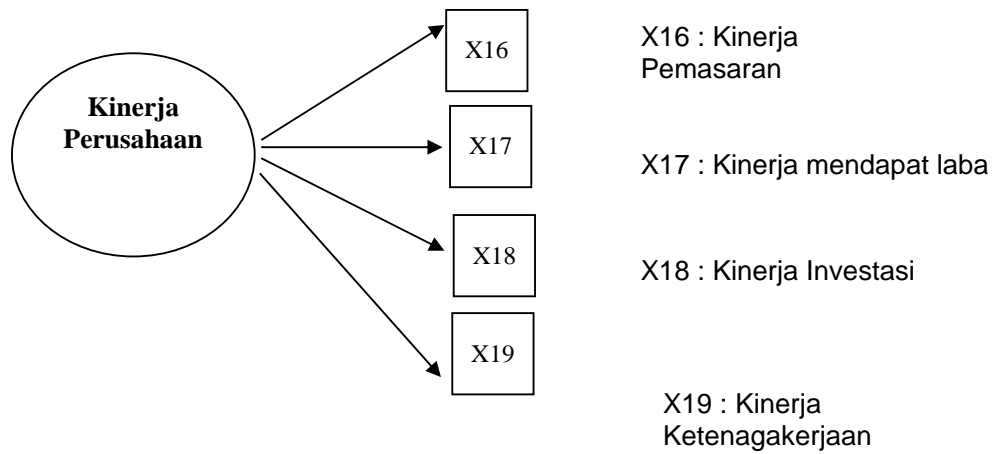
Kinerja mendapatkan laba, pengurangan biaya, penambahan kekayaan, *Return on Sales* (ROS), *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI) dan karena keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan laba perusahaan.

Kinerja investasi, penanaman dana untuk menambah kekayaan yang dapat didayagunakan (aktiva lancar, aktiva tetap). Karena berbagai keterbatasan data maka diambil indikator variabel perkembangan assets.

Kinerja tenaga kerja, kenaikan jumlah tenaga kerja, kenaikan kemampuan tenaga kerja, kenaikan motivasi bagi tenaga kerja, kenaikan sistem informasi tenaga kerja. Karena berbagai keterbatasan, maka diambil indikator variabel kenaikan jumlah tenaga kerja. Model indikator dari variabel kinerja perusahaan dapat dijelaskan pada Gambar berikut:

Gambar 2.5:

Indikator Variabel Kinerja Perusahaan



5 Indikator Variable

Sesuai definisi operasional variabel sebagaimana tersebut di atas, berikut disajikan indikator variabel serta pengukurannya dengan menggunakan 10 (sepuluh) skala yakni : Score tertinggi adalah sangat setuju (SS), sedangkan score terendah adalah sangat tidak setuju (STS).

Adapun ringkasan indikator variabel sebagaimana tersebut di atas dituangkan dalam Tabel berikut ini :

Tabel 2.1

Daftar indikator variable dan daftar pertanyaan penelitian.

No	Variabel	Indikator
1	2	3
1	Fasilitas kredit Bank adalah salah satu kunci sukses strategi bisnis yang dijalankan suatu usaha kecil guna meningkatkan kinerjanya adalah dalam	X1 : Pertumbuhan karyawan X2 : Penggunaan kredit X3 Monitoring bank X4 : Kualitas kredit
2	hubungannya dengan bank yang berkaitan dengan faktor permodalan (fasilitas kredit)	X5 Dinamisme X6 Heterogenitas X7 Hostility
3	Lingkungan bisnis adalah sesuatu yang mencakup ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, adanya barang pengganti serta intensitas persaingan. Keberhasilan usaha kecil setelah memulai kegiatannya sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya dan kondisi lingkungan itu sendiri dapat dijadikan sebagai dasar dari strategi perusahaan	X8 Futurity of Decisions X9 Integration of Decisions X10 Analysis of major Decisn X11 Industry of expertise Top Manager
4	Strategi Bisnis adalah metode, praktek dan gaya pembuatan keputusan yang dipergunakan manager dalam bertindak secara entrepreneur	X12 Multiplexity of Decision X13 Product market Inovation X14 Proactiveness of Decisn X15 Risk Taking X16 Kinerja Pemasaran X17 Kinerja mendapat laba X18 Kinerja Investasi X19Kinerja Ketenagakerjaan
	Kinerja Perusahaan adalah output	

	akhir dari pengorbanan yang dilakukan perusahaan	
--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Data perusahaan kecil sebagai populasi diperoleh dari Lembaga pemerintah Kabupaten Grobogan yaitu Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Serta Lembaga Perbankan yang melayani nasabah UMKM yaitu Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Purwodadi yang merupakan data sekunder. Sedangkan data tentang fasilitas kredit dan data tentang kinerjanya merupakan data primer, sebagian besar akan diperoleh langsung dari responden yang berkedudukan sebagai pemilik dan atau manajer UMKM di Kabupaten Grobogan yang telah menjadi nasabah pinjaman KUPEDAS (Kredit Umum Pedesaan) dan Kredit Komersial di Kantor Cabang Bank Rakyat Indonesia Purwodadi yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Data dimaksud diperoleh dengan melalui wawancara dan pengisian daftar pertanyaan sebagaimana biasa dilakukan para peneliti terdahulu (Cooper & Emory, 1995)

Data tentang lingkungan bisnis UMKM merupakan data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pengusaha Purwodadi. Sedangkan data pelengkapanya diperoleh dari Instansi Pemerintah Daerah (Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi) serta dari Biro Pusat Statistik (BPS) Purwodadi.

Data diperoleh dengan cara wawancara dengan pengusaha, instansi terkait serta dengan menggunakan daftar pertanyaan (questionnaires). Daftar pertanyaan berisi dua bagian yakni bagian pertama berisi identitas dan perusahaan yang ditanganinya, sedangkan bagian kedua berisi variabel penelitian terdiri dari fasilitas kredit bank, kondisi lingkungan yang dipertimbangkan menentukan strateginya serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan UMKM dimaksud.

Kecuali hal-hal tersebut diatas, dalam penelitian ini terdapat data sekunder yang diperoleh dari data kepustakaan, jurnal, informasi dari lembaga pemerintah yang terkait untuk memperkuat data primer yang diperoleh dari responden.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut elemen populasi (*population element*) Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survey sebagai teknik pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo, 1999). Menurut Cooper dan Emory (1998), populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha UMKM di Kabupaten Grobogan sejumlah 368 perusahaan.

Sampel UMKM nasabah bank dalam penelitian ini adalah nasabah UMKM bank BRI dari berbagai sektor bisnis yang kinerja kreditnya lancar,

yaitu yang selalu melakukan pembayaran tepat waktu sesuai dengan persyaratan kredit. Dan tidak mengalami tunggakan pembayaran pokok/ bunga. Nasabah Bank BRI saja yang dipilih dalam penelitian ini karena dibanding perbankan lain, BRI memang telah sekian lama fokus dan menguasai bisnis nasabah UMKM. Sampel dalam hal skala usaha UMKM akan difokuskan kepada perusahaan yang tergolong skala kecil dan mikro saja yang memang merupakan sektor bisnis yang selama ini dikuasai BRI dibanding perbankan lainnya.

Penetapan kriteria skala usaha kecil dan mikro pada penelitian ini mengacu kepada kriteria yang telah ditetapkan di Bank BRI yaitu skala Mikro adalah usaha produktif milik keluarga/ perorangan WNI, memiliki hasil penjualan maksimum Rp. 100 juta/ tahun, dapat bergabung dengan koperasi serta besaran kredit maksimal Rp. 50 juta.

Sedang skala usaha kecil adalah usaha produktif milik WNI, perorangan, berbadan usaha atau tidak dan koperasi. Selain itu bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung atau tidak langsung dengan usaha menengah atau besar dengan kekayaan bersih maksimal Rp. 200 juta diluar tanah dan bangunan tempat usaha, serta omzet penjualan maksimal Rp. 1 Milyar/ tahun dengan fasilitas kredit maksimal Rp. 500 juta. Hal ini diambil mengingat nasabah UMKM dengan kisaran fasilitas kredit sejumlah tersebut lebih mewakili kondisi UMKM pada umumnya yang berada pada tingkat *grass root*.

Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut : (1) Perusahaan UMKM yang berdomisili di Kabupaten Grobogan, (2) Telah menjadi nasabah Pinjam Kredit KUPEDAS dan Komersial di Kantor Cabang BRI Purwodadi minimal 3 tahun, (3) Kualitas kredit tergolong lancar (4) telah beroperasi minimal 5 tahun. Berdasarkan teknik *purposive sampling*, terpilih sampel sejumlah 121 perusahaan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yang masuk dalam sampel yaitu para pengusaha UMKM yang

ada di Purwodadi Jawa Tengah yang juga merupakan nasabah Kanca BRI Purwodadi. Indriantoro dan Supomo (1999) mengemukakan jika lokasi antar responden relatif berdekatan, maka pengumpulan data penelitian dapat dilakukan melalui kuesioner secara personal (*Personnally administrated questionnaire*). Metode kuisoner ini dibuat dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur (Sugiyono 2001) kepada setiap responden yang berkaitan dengan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Konsep dasar yang dipegang dalam penelitian ini adalah bahwa responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya, jawaban responden adalah benar dan dapat dipercaya, serta interpretasi daftar pertanyaan terhadap responden sama dengan interpretasi peneliti. Seluruh pernyataan dari responden yang merupakan pengukuran terhadap sikap yang dinyatakan dengan setuju ataupun tidak setuju terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu yang diukur dengan menggunakan skala konvensional yang dikembangkan oleh Rensis Likert yang dikenal dengan nama skala likert (*Likert Scale*) dengan interval 1 – 7 (Masud, 2004).

3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisa data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Sehingga analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kasualitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan , maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM

(*Structural Equation Modely*). Penggunaan metode analisa SEM, karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah komputer dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diinterpretasikan dimensi-dimensinya (Ferdinand,AT,2000 hal 3-4). Masih menurut Ferdinant AT (2000 hal 30-36) untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pembagian Model Teoritis.

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan , karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kasualitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kasualitas. Oleh karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM.

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kasualitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kasualitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi

satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kasual dengan konstruk endogen.

3. Mengubah Diagram Alur Kedalam Persamaan.

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Dalam Ferdinand AT (2000, hal 41) dijelaskan bahwa persamaan yang dibangun terdiri dari :

a. Persamaan-persamaan Struktur (*Structural Equations*)

Persamaan ini dimaksudkan untuk menyatakan hubungan kasualitas antar berbagai konstruk.

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Models*)

Pada tahap ini ditentukan variabel apa mengukur konstruk apa, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel .

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks kovarians lebih banyak digunakan pada penilaian mengenai hubungan , dikarenakan *standar error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand AT, 2000, p.42).

Pada penelitian ini matriks inputnya adalah matriks kevarians yang ukuran sampelnya minimum adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Penggunaan sample 100 responden dikarenakan ukuran sample yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.43). Muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sample minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga dengan batasan tersebut,

bila *estimated parameter* berjumlah 20 maka jumlah sample minimum adalah sebanyak 100.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand AT, 2000 p.46-47) :

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi, lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu, kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya maka dapat diduga adanya masalah identifikasi. Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefisient*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *over identified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai *kriteria Goodness of Fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu :

- a. Ukuran sample minimal adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lama observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah minimal sample adalah 100.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram dan untuk menguji linearitas melalui *scatter plots* dari data melalui pemilihan pasangan data & dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers* yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariat* maupun *multivariat* yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui 4 kategori yaitu :
 - *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun kesalahan mengkode data.
 - *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari

yang lain, tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.

- *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim. Dalam hal ini disebut *Multivariate Outliers*.

- d. Mendeteksi kemunculan *multikolinearitas* atau *singularitas* dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem *multi kolinearitas* atau *singularitas*. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan hal tersebut.

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam pengujian sebuah model sebagai berikut :

a. *Chi- Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar p

>0.005 atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand AT, 2000 p.52).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Dengan demikian nilai yang tinggi menandakan kesesuaian yang baik (*better fit*).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memilih nilai yang sama dengan atau > 0.90 (Ferdinand AT, p 55).

d. CMIN/ DF

Merupakan *the minimum discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand AT, 2000 p.56).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *Goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.53). Nilai RMSEA yang kurang dari atau sama dengan 0.08 merupakan *index* untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand AT, 2000 p.53).

f. *Tucker Lewis Index* (TLI)

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan lebih besar sama dengan 0.95 (hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.57).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati .1 mengidentifikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand AT, 2000 p.58). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah lebih besar sama dengan 0.95.

Tabel 3.1
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
X ² – Chi Square	df lebih kecil dari 5%
Significance probability	> 0.05
RMSEA	< 0.08
GFI	> 0.90
AGFI	> 0.90
TLI	> 0.95
CMIN/DF	< 2.00
CFI	> 0.95

Sumber: Ferdinand (2000)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi secara statistik sebesar 5 %. Dengan demikian cara untuk memodifikasinya adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi itu (Hair, dalam Ferdinand AT, 2000 p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan index modifikasi.

Index Modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila suatu koefisien di estimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman index modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.1. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model

struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2. Pengujian Asumsi SEM

4.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	2.000	7.000	-.120	-.539	-.985	-2.212
x18	2.000	7.000	-.376	-1.689	-.675	-1.516
x17	2.000	7.000	-.204	-.918	-.850	-1.909
x16	2.000	7.000	-.379	-1.702	-.659	-1.479
x8	2.000	7.000	-.465	-2.089	.097	.217
x9	2.000	7.000	-.208	-.932	-.661	-1.483
x10	2.000	7.000	-.157	-.704	-.876	-1.966
x11	2.000	7.000	-.377	-1.694	-.412	-.925
x12	2.000	7.000	-.279	-1.253	-.266	-.596
x13	2.000	7.000	-.372	-1.671	-.181	-.407
x14	2.000	7.000	-.361	-1.623	-.499	-1.121
x15	2.000	7.000	-.458	-2.056	-.316	-.710
x5	2.000	7.000	-.602	-2.702	-.081	-.183
x6	2.000	7.000	-.416	-1.866	-.415	-.932
x7	2.000	7.000	-.277	-1.244	-.690	-1.550
x1	2.000	8.000	-.193	-.867	.018	.041
x2	2.000	7.000	-.364	-1.636	-.669	-1.503
x3	2.000	7.000	-.403	-1.808	-.386	-.867
x4	1.000	7.000	-.434	-1.951	-.289	-.648
Multivariate					3.462	.752

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.1. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

4.2.2.1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang ≥ 3 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.2

Tabel 4.2**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	121	-2.64960	2.66424	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	121	-2.43917	1.54920	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	121	-2.49136	1.66091	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	121	-3.13722	1.60783	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	121	-2.42453	1.68426	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	121	-2.25622	1.51453	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	121	-2.21044	1.54607	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	121	-2.62730	1.50131	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	121	-2.69409	1.40120	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	121	-2.12681	1.30444	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	121	-2.38639	1.39310	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	121	-2.53030	1.50883	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	121	-2.57948	1.49515	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	121	-2.28469	1.40128	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	121	-2.48501	1.44040	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	121	-2.12073	1.36580	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	121	-2.55137	1.33674	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	121	-2.20616	1.35311	.0000000	1.0000000
Zscore(x19)	121	-2.46919	1.35142	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	121				

4.2.2.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (Mahalonobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 19 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(19, 0.001)} = 47.782$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat

diketahui bahwa jarak mahalainobis maksimal 40,713. Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya outlier.

4.2.2.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = .110$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3:
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Fasilitas Kredit	0.711	0.523
Lingkungan Bisnis	0.759	0.552
Strategi Bisnis	0.805	0,539
Kinerja Perusahaan	0,828	0,589

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

4.4. Analisis Data

4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

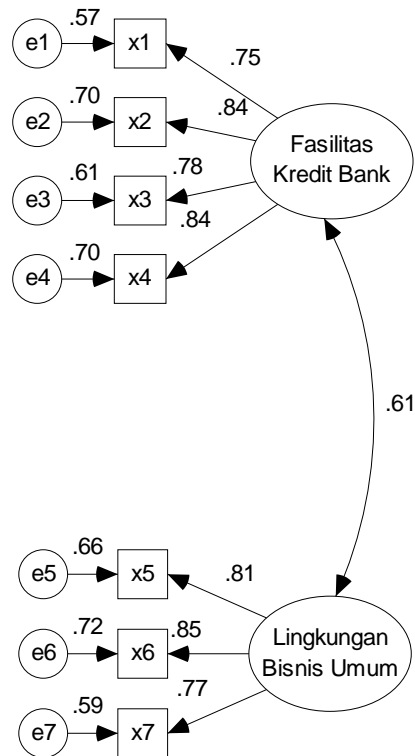
Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel laten dengan seluruh dimensi berjumlah 19. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 7 observed variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen

Confirmatory Factor Analysis
Konstruk Eksogen



UJI MODEL

Chi Square = 13.490 (df = 13)

Prob = .411

RMSEA = .018

Chi square / df = 1.038

GFI = .969

AGFI = .934

TLI = .998

CFI = .999

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 21.774	13,490	Baik
Probability	≥ 0.05	0,411	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,018	Baik
GFI	≥ 0.90	0,969	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,934	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1,038	Baik
TLI	≥ 0.95	0,998	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x4 <--- Fasilitas_Kredit Bank	1.000			
x3 <--- Fasilitas_Kredit Bank	.892	.093	9.548	0,000
x2 <--- Fasilitas_Kredit Bank	.993	.096	10.390	0,000
x1 <--- Fasilitas_Kredit Bank	.805	.089	9.084	0,000
x7 <--- Lingkungan_Bisnis Umum	1.000			
x6 <--- Lingkungan_Bisnis Umum	1.097	.123	8.936	0,000
x5 <--- Lingkungan_Bisnis Umum	.960	.111	8.677	0,000

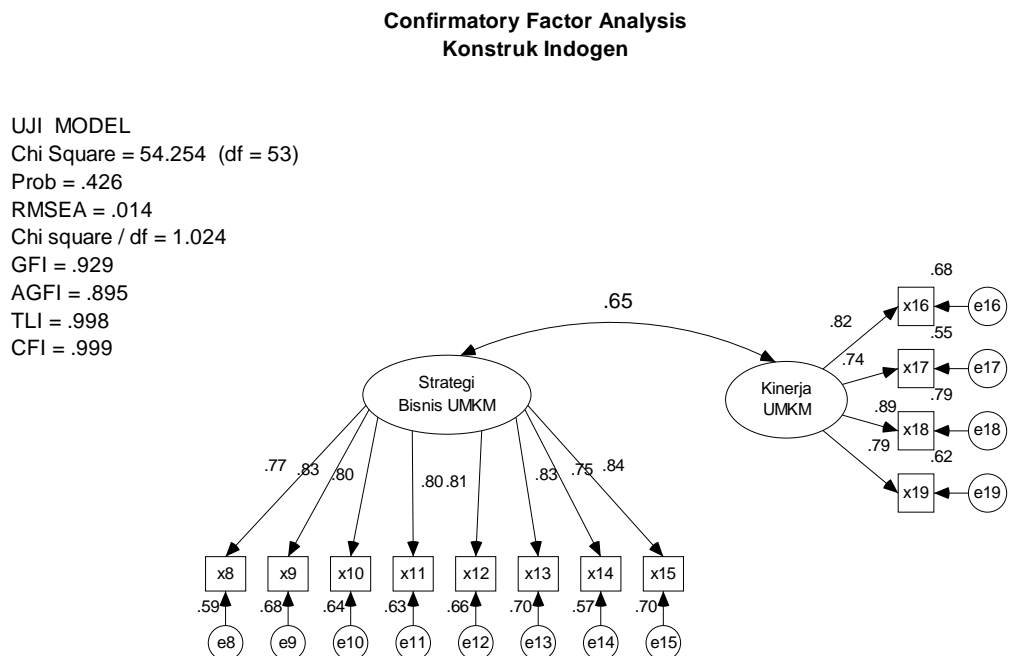
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variable laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 12 observed variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori – 2



Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 79,447	54,254	Baik
Probability	≥ 0.05	0,426	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,014	Baik
GFI	≥ 0.90	0,929	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,895	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,024	Baik
TLI	≥ 0.95	0,998	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x15<---Strategi_Bisnis UMKM	1.000			
x14<---Strategi_Bisnis UMKM	.955	.099	9.674	0,000
x13<---Strategi_Bisnis UMKM	.957	.085	11.326	0,000
x12<---Strategi_Bisnis UMKM	.941	.087	10.869	0,000
x11<---Strategi_Bisnis UMKM	.984	.094	10.510	0,000
x10<---Strategi_Bisnis UMKM	1.086	.103	10.541	0,000
x9 <---Strategi_Bisnis UMKM	.943	.085	11.151	0,000
x8 <---Strategi_Bisnis UMKM	.870	.087	9.964	0,000
x16<---Kinerja UMKM	1.000			
x17<---Kinerja UMKM	.809	.090	8.973	0,000
x18<---Kinerja UMKM	1.057	.094	11.283	0,000
x19<---Kinerja UMKM	.874	.090	9.715	0,000

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.000 atau diatas 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang

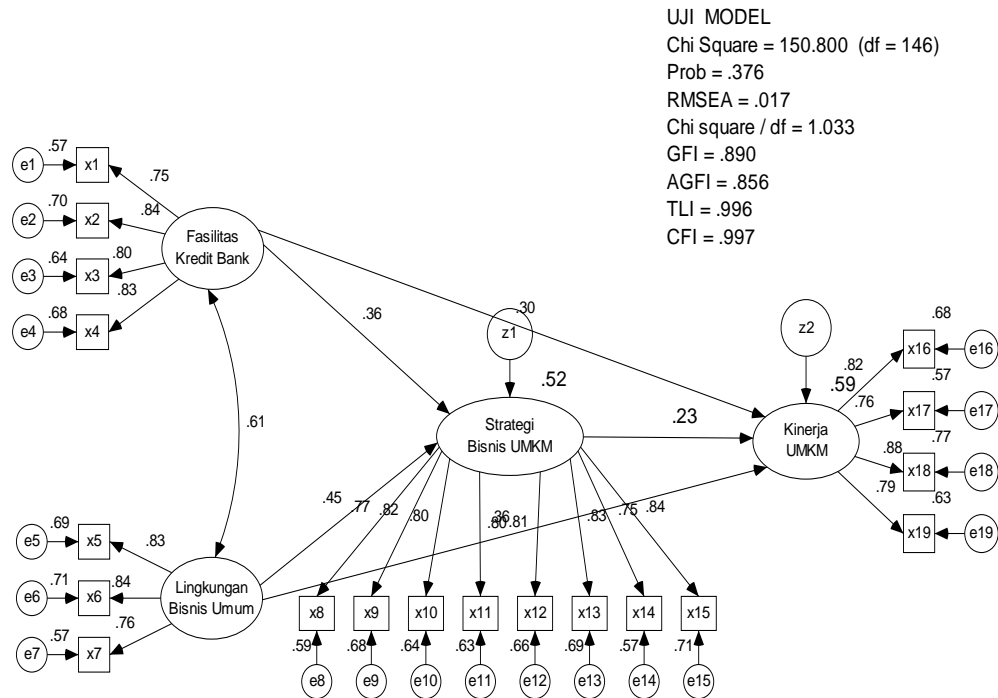
menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variable laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.4.1.3. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.8 dan Tabel 4.9

Gambar 4.4
Hasil Pengujian
Structural Equation Model (SEM)
Full Model Structural Equation Model



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 182.559)	150.800	Baik
Probability	≥ 0.05	0,376	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,017	Baik
GFI	≥ 0.90	0,890	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,856	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,033	Baik
TLI	≥ 0.95	0,996	Baik
CFI	≥ 0.95	0,997	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampilkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampilkan dalam Tabel 4.9

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Bisnis UMKM	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.365	.109	3.351	0,000
Strategi_Bisnis UMKM	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	.475	.119	3.986	0,000
Kinerja_UMKM	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.250	.122	2.044	0,041
Kinerja_UMKM	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.339	.123	2.756	0,006
Kinerja_UMKM	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	.421	.140	3.015	0,003
x4	<--- Fasilitas_Kredit Bank	1.000			
x3	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.919	.094	9.738	0,000
x2	<--- Fasilitas_Kredit Bank	1.003	.097	10.345	0,000
x1	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.815	.090	9.047	0,000
x7	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	1.000			
x6	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	1.111	.123	9.019	0,000
x5	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	1.000	.113	8.877	0,000
x15	<--- Strategi_Bisnis UMKM	1.000			
x14	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.951	.098	9.747	0,000
x13	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.950	.084	11.377	0,000
x12	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.936	.086	10.943	0,000
x11	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.980	.092	10.602	0,000
x10	<--- Strategi_Bisnis UMKM	1.081	.102	10.627	0,000
x9	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.936	.084	11.200	0,000
x8	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.866	.086	10.035	0,000
x16	<--- Kinerja_UMKM	1.000			
x17	<--- Kinerja_UMKM	.825	.089	9.227	0,000
x18	<--- Kinerja_UMKM	1.045	.093	11.233	0,000
x19	<--- Kinerja_UMKM	.878	.090	9.801	0,000

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu

hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Bisnis UMKM	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.365	.109	3.351	0,000
Strategi_Bisnis UMKM	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	.475	.119	3.986	0,000
Kinerja_UMKM	<--- Strategi_Bisnis UMKM	.250	.122	2.044	0,041
Kinerja_UMKM	<--- Fasilitas_Kredit Bank	.339	.123	2.756	0,006
Kinerja_UMKM	<--- Lingkungan_Bisnis Umum	.421	.140	3.015	0,003

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1

Hipotesis 1: Semakin besar Fasilitas kredit bank maka semakin tepat penerapan strategi bisnis perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara fasilitas kredit bank dengan strategi bisnis perusahaan. Jika fasilitas kredit bank yang diperoleh semakin besar jumlahnya, maka penerapan strategi bisnis oleh pengusaha UMKM akan semakin tepat. Hal ini mendukung penelitian Hankinson (2000) yang menemukan bahwa kelancaran cashflow suatu unit usaha baik yang berasal dari modal maupun pinjaman dari perbankan mampu mendorong kualitas strategi bisnis yang akan dijalankan serta kinerja usaha yang lebih optimal.

5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin besar Fasilitas kredit bank maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara fasilitas kredit bank dengan kinerja perusahaan. Jika fasilitas kredit bank yang diperoleh semakin besar jumlahnya, maka semakin tinggi kinerja perusahaan UMKM. Hal ini mendukung penelitian Hankinson (2000) yang

menemukan bahwa fasilitas kredit yang diberikan dapat memberikan dampak kepada efektivitas strategi dari suatu unit usaha yang secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3

Hipotesis 3: Semakin kondusif Lingkungan bisnis maka semakin tepat penerapan strategi bisnis perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara lingkungan bisnis dengan strategi perusahaan. Jika lingkungan bisnis di sekitar UMKM tersebut kondusif, maka akan mendukung dalam penerapan strategi bisnis perusahaan yang tepat. Hal ini mendukung penelitian Danny Miller and Friesen (1982) dan Danny Miller (1987) yang menunjukkan bahwa kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan.

5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4

Hipotesis 4: Semakin kondusif Lingkungan bisnis maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara lingkungan bisnis dengan kinerja perusahaan. Jika lingkungan bisnis di sekitar UMKM tersebut kondusif, maka kinerja perusahaan UMKM yang dicapai akan semakin tinggi pula. Hal ini mendukung penelitian Danny Miller and

Friesen (1982) dan Danny Miller (1987) yang menunjukkan bahwa Kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja perusahaan.

5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

Hipotesis 5: Semakin tepat penerapan strategi bisnis perusahaan maka semakin tinggi kinerja usaha perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan. Jika strategi bisnis perusahaan yang diterapkan sudah tepat, maka kinerja perusahaan UMKM yang dicapai akan semakin tinggi pula. Hal ini mendukung penelitian Hankinson, (2000); Kathrin Watson, (1998); dan Ian Chaston (1997) yang menunjukkan bahwa strategi bisnis sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja di atas rata-rata.

5.2. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja UMKM yang menjadi nasabah bank BRI cabang Purwodadi?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian

secara singkat menghasilkan tiga (3) proses dasar untuk meningkatkan strategi bisnis UMKM yang berdampak pada kinerja UMKM antara lain yaitu:

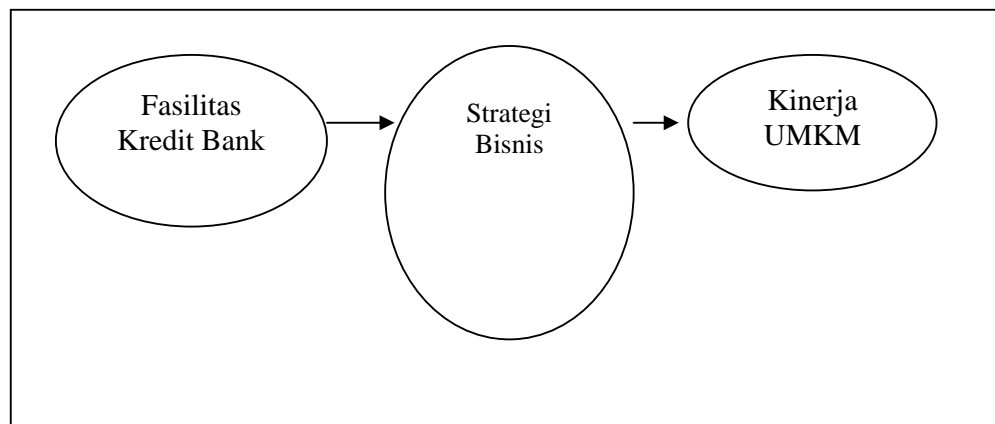
Pertama, untuk menentukan strategi bisnis yang tepat dalam meningkatkan kinerja UMKM adalah meningkatkan fasilitas kredit bank. Strategi bisnis yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya fasilitas kredit yang baik.

Perusahaan UMKM sangat memerlukan modal usaha untuk mengembangkan perusahaannya, salah satu modal usaha yang bisa diperoleh adalah melalui fasilitas kredit bank sehingga UMKM mampu untuk menjalankan aktivitas usahanya dalam mendapatkan keuntungan. Hal tersebut diperlukan suatu strategi bisnis yang tepat dengan mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi yang bermuara pada peningkatan kinerja UMKM.

Proses pencapaian kinerja UMKM tersaji dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1:

Peningkatan Kinerja UMKM-Proses 1



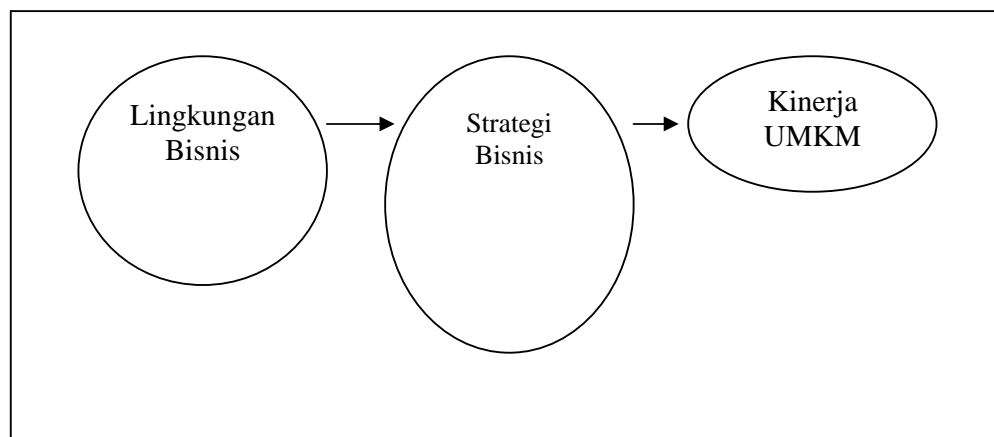
Kedua, untuk menentukan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja UMKM adalah beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Strategi bisnis yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya lingkungan bisnis yang kondusif.

Lingkungan bisnis yang beragam dan kemampuan untuk merespon berbagai macam keanekaragaman lingkungan bisnis dengan cara meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi keanekaragaman sangat diperlukan dalam merumuskan strategi bisnis yang tepat dengan mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi yang bermuara pada peningkatan kinerja UMKM

Proses pencapaian kinerja UMKM tersaji dalam Gambar 5.2 sebagai berikut:

Gambar 5.2:

Peningkatan Kinerja UMKM -Proses 2



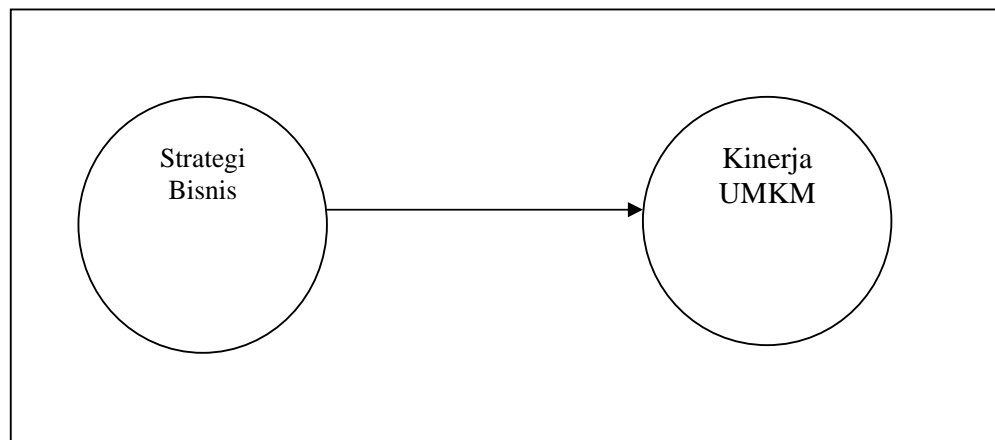
Ketiga, untuk mendapatkan kinerja UMKM adalah dengan meningkatkan strategi bisnis. Kinerja UMKM tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung

adanya strategi bisnis. Dengan penerapan strategi bisnis yang tepat, maka semakin tinggi kinerja perusahaan UMKM.

Proses pencapaian kinerja UMKM tersaji dalam Gambar 5.3 sebagai berikut:

Gambar 5.3:

Peningkatan Kinerja UMKM-Proses 3



5.3. Implikasi Teoritis

Kinerja UMKM sangat dipengaruhi oleh strategi bisnis (Hadjimanolis, 2000), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis adalah: (1) fasilitas kredit bank (Hankinson, 2000), dan (2) lingkungan bisnis (Becherer dan Mauer, 1998). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadjimanolis, (2000); Hankinson, (2000); dan Becherer dan Mauer, (1998); yang menunjukkan hasil bahwa fasilitas kredit bank dan lingkungan bisnis mempengaruhi strategi bisnis yang berdampak pada kinerja Perusahaan UMKM.

5.4. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor fasilitas kredit bank dan lingkungan dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan UMKM dalam meningkatkan kinerja perusahaan UMKM. Dari kedua variable independen yang mempengaruhi strategi bisnis yaitu: fasilitas kredit bank dan lingkungan, variable lingkungan bisnis merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi bisnis perusahaan UMKM dengan nilai *loading factor* sebesar 0,45 kemudian variabel fasilitas kredit sebesar 0,36. Variabel lingkungan bisnis juga merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan UMKM dengan nilai *loading factor* sebesar 0,36 kemudian variabel fasilitas kredit bank sebesar 0,30. Implikasi manajerial dalam penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1:
Implikasi Kebijakan

Skenario	Uraian	Yang perlu dipertahankan	Yang perlu ditingkatkan	Saran
1	Fasilitas kredit bank. menunjukkan bahwa fasilitas kredit bank mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM	Penggunaan kredit merupakan indikator yang paling berpengaruh dari fasilitas kredit dalam meningkatkan strategi bisnis dan juga kinerja usaha UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> 0,84.	Pertumbuhan kredit merupakan indikator dari fasilitas kredit bank yang paling rendah mempengaruhi strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> 0,75	Penggunaan kredit perlu dipertahankan dengan menjaga agar penggunaan kredit sesuai dengan tujuan kredit semula. Selain itu manajer perusahaan UMKM perlu menempatkan fasilitas kredit yang diberikan dengan optimal dengan meningkatkan penjualan perusahaan dan penempatan investasi yang menguntungkan

Tabel 5.1 (Lanjutan)

Skenario	Uraian	Yang perlu dipertahankan	Yang perlu ditingkatkan	Saran
2	Lingkungan bisnis mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi bisnis dan kinerja usaha. strategi bisnis dan kinerja usaha dapat ditingkatkan melalui lingkungan bisnis melalui tiga dimensi yaitu, dinamisme, heterogenitas dan hostility	Heterogenitas mempunyai pengaruh yang dominan dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> 0,84.	Hostility mempunyai pengaruh yang paling rendah dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> 0,76.	Manajer perusahaan UMKM perlu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam dalam meningkatkan strategi bisnis dan kinerja usaha UMKM. Manajer perusahaan perlu meningkatkan kemampuan untuk merespon berbagai macam keanekaragaman lingkungan bisnis dengan cara meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi keanekaragaman lingkungan.
3	Strategi bisnis mampu meningkatkan kinerja UMKM	Integrasion of Decision atau kebijakan terintegrasi merupakan indikator yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> sebesar 0,92	Proactiveness of Decision atau kebijakan yang proaktif merupakan indikator yang paling rendah dalam meningkatkan kinerja UMKM dengan nilai <i>loading factor</i> sebesar 0,75	Manajer perusahaan perlu mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi dengan terus menghormati kerjasama antar bagian sehingga kerjasama yang dijalin dapat berlangsung lama. Manajer perusahaan perlu meningkatkan kebijakan yang proaktif dengan meningkatkan komunikasi hubungan yang baik dengan konsumen agar mengetahui kebutuhan konsumen.

Sumber: Penelitian yang diolah

5.5. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,52 untuk strategi bisnis; dan 0,59 untuk kinerja perusahaan. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Nilai GFI dan AGFI menunjukkan nilai yang marginal sehingga diperlukan variabel lain yang tidak masuk dalam model.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu: nilai squared multiple correlation untuk strategi bisnis sebesar 0,52 atau 52% yang berarti terdapat 48% yang mempengaruhi strategi bisnis diluar variabel yang digunakan dalam model, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi strategi bisnis, misalnya: lokasi UMKM, ukuran perusahaan, lama berdiri dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Alan Hankinson : *“The key factors in the profiles of small firm owner managers that influence business performance. The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000. “Industrial and Commercial Training, Vol 32 No 3-2000.*

Alan Hankinson, David Bartlett and Bertrand Ducheneaut : *“ The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that*

influence business performance "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 3 No 4-1997.

Amit,R,& Schoemaker,P.J.H,1993, "*Strategic Assets and Organizational Rent*" Strategic Management Journal, 14,pp 33-46.

Apilado, Vicent P. and J. Kent Milington, 1992. "*Restrictive Loan Covenant and Risk Adjustment in Small Business Lending*". Journal of Business Management, January, pp. 38-41.

Ayyagari, Meghana., Thorsten Beck dan Asli Demircug-Kunt "*Small and Medium Enterprise Across The Globe : A New Database* " World Bank Policy Research Working Paper, 3127, 2003.

Barney,J>B,1986 " *Strategic factors market: Expectation, Luck and business strategy* ", Management Science,42 (10),pp.1231-1241.

Beamish, Paul W., Ron Craig dan Kerry McLellan, 1993. "*The Performance Characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms*", Management International Review, Vol. 33, pp. 121-137.

Beamish, Paul W., Lambros Karavis, Anthony Goerzen, dan Christopher Lane. "*The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance*", Management International Review, Vol. 39, 1999.

Bergar, Allen N. & Lawrence G Golberg and Lawrence J. White, 2001. "*The Effects of Dynamic Changes in Bank Competition on Supply of Small Business Credit Forth Coming*". European Finance Review. Forthcoming, pp. 1-45.

Cavusgil, S. Tamer, dan Shouming Zou, "*Marketing Strategy-Performance Relationship : an Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures*" Journal of Small Business Management, Vol. 40, No.2, 1994.

Cavusgil, S. Tamer dan Shouming Zou, 1994. " *Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*", Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 1-21.

Cooper, Donald R., dan C. William Emory, Metode Penelitian Bisnis. Erlangga-1988, Jakarta.

Danny Miller : "*The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*" Strategic Management Journal. 8-1987.

- Danny Miller and Peter H. Fiesen : “*Strategy Making and Environment : The Third Link*”, Strategic Management Journal, 8-1982.
- Daft, Richard L, Juhani Sormunen and Don Parks 1988 “*Chief Executive Scanning, Environmental Characteristic, and company performance :An empirical Study*”, Strategic Management Journal 9,pp.123-139
- Gray, Judi H., 1999. “*Empirical Model of Small Business Success*”, Working Paper 18/99, April, Monash Univ., Faculty of Business and Economics, pp. 1-13.
- Imam Ghazali, 2004. Program Model Persamaan Struktural, konsep dan aplikasi dengan program AMOS Ver 5.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- John E. Prescott : “*Environments as Moderators of The Relationship Between Strategy and Performance*”, Academy of Management Journal. Vol 29 No 5-1986.
- Jones, Ray, G. Jr & John A. Walker and Theodor Icohrs : “*A Survey to Identify Reason for Denial of Small Business Loan Request*”, Managerial Finance, Vol 19-1993, Number 8 pp. 50-61.
- Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore and J. William Petty : “*Small Business Management, an Entrepreneurial Emphasis*” (terjemahan Salemba Empat) -2001.
- Lawrence R. Jauch and William F. Glueck : “*Strategic Management and Business Policy*” (terjemahan Erlangga)-1988.
- Levebfre, Elizabeth, dan Louis A. Levebfre : “*SMEs Export and Job Creation : A Firm-Level Analysis*”, Industry Canada Research Publications Program Occasional Paper, 26, 2000.
- Lindquist,FK & Tallman S 1997, “*Resource based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals*“, In H Vernon-Wortzel & LH Wortzel 149-167. John Wiley & sons Inc.
- McKee, daryl O,P.Rajan Varadajan and William M Pride 1989 :” *Strategic Adaptability and Firm performance : A Market Contingent Pespective* “
Journal of Marketing 53 July:pp 12-35.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. Metodologi Penelitian Bisnis. BPFE, Yogyakarta.

- Rutherford, Reid : “Securitizing Small Business Loans: A Bankers Action Plan, Commercial Lending Review, 1999 pp. 63-74.
- Sanberg, William R., Rocahrd B. Robinson Jr and Jhon A. Pierce : “*Why Small Business Need a Strategic Plan*”, Business & Economic Review, October –Dec 2001.
- Smith, Icen G., James P. Guthrie and Ming Jer Cheer : “Strategy, Size and Performance”, Organisation Studies, 1989, 10/1, p. 63-81.
- Sugiyono : “Metode Penelitian Bisnis”, Alfabeta – 2001.
- Suryana : “ Kewirausahaan “, Salemba Empat – 2001.
- Tan, JJ dan Litschert, RJ., 1994, “*Environment-Strategy relationships and its performance Implications: An Emperical Study of the Chinese Electronics Industry*”, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 1-29
- Tulus T.H Tambunan, 2002, Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting, Salemba Empat, Jakarta.

CARA PENGISIAN / MENJAWAB PERTANYAAN

Dibawah ini terdapat pertanyaan/ pernyataan yang berkaitan dengan penelitian tentang :

- a. Data umum pengusaha/ perusahaan UMKM di Purwodadi.
- b. Fasilitas Kredit UMKM dengan Bank BRI di Purwodadi.
- c. Strategi bisnis perusahaan UMKM di Purwodadi
- d. Lingkungan bisnis perusahaan UMKM di Purwodadi.
- e. Kinerja perusahaan UMKM di Purwodadi.

Data umum

1. Nama dan usia saudara :/.....tahun.
2. Jenis kelamin : Pria/ wanita.
3. Nama dan alamat usaha :
4. Saudara termasuk pemilik/ pengusaha generasi ke.....
5. Tingkat pendidikan saudara : SD/ SLTP/SLTA/Sarmud/S1/S2.
6. Jenis produk yang saudara hasilkan/ jual.....
7. Nasabah kredit BRI sejak tahun.....

Saudara dapat memberikan tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1 s/ d 7 yang menunjukkan pandangan terhadap pertanyaan/ pernyataan yang telah kami sediakan.

FASILITAS KREDIT BANK

Pernyataan berikut ingin menggambarkan sampai sejauh mana saudara memanfaatkan jasa perbankan dan manfaat hubungan dengan bank tersebut terhadap strategi bisnis yang saudara jalankan dalam upaya meningkatkan kinerja usaha saudara.

No	PERNYATAAN				STS	TS	ATS
	TP	AS	S	SS			

1. **Pertumbuhan kredit** : Jumlah kredit 1 2 3 4 5 6 7

yang semakin bertambah memberikan pengaruh

terhadap operasional perusahaan.

2. **Kualitas kredit** : Perusahaan saudara selalu me 1 2 3 4 5

6 7

menuhi kewajiban pembayaran baik pokok mau

pun bunga kepada bank sesuai jadual.

3. **Penggunaan kredit** : Kredit yang sdr peroleh dari 1 2 3 4 5

6 7

bank telah digunakan sesuai tujuan semula dan

tidak ada penyimpangan penggunaan.

4. **Monitoring bank** : Pihak bank selalu monitoring 1 2 3 4 5

6 7

usaha dan keuangan perusahaan saudara secara

berkala.

Bentuk monitoring seperti apakah yang dilakukan oleh pihak bank terhadap perusahaan saudara ?

.....

.....

.....

.....

LINGKUNGAN BISNIS UMKM..

Pernyataan berikut ini ingin menggambarkan apakah lingkungan usaha turut mempengaruhi saudara didalam mengambil keputusan penetapan strategi bisnis yang saudara jalankan dalam upaya meningkatkan kinerja usaha UMKM Saudara.

No	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	TP	AS
S	SS					

1. Dinamika lingkungan bisnis perusahaan

Kondisi lingkungan bisnis di sekitar perusaha	1	2	3	4	5
6	7				

an selalu berubah-ubah (dinamis).

2. Hostility lingkungan bisnis perusahaan

Intensitas persaingan usaha di daerah saudara	1	2	3	4	5
6	7				

sangat tinggi.

3. Heterogenity (keaneka ragaman) lingkungan bisnis perusahaan.

Keaneka ragaman selera konsumen berpe	1	2	3	4	5
6	7				

ngaruh terhadap efektifitas strategi bisnis

yang saudara jalankan.

Perusahaan mana saja yang menjadi pesaing utama dari perusahaan saudara ?

.....

.....

.....

.....

STRATEGI BISNIS UMKM

Pernyataan berikut ingin menggambarkan sampai sejauh mana strategi usaha dan pengambilan keputusan yang saudara ambil memberikan pengaruh yang positif didalam meningkatkan kinerja usaha saudara.

No	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	TP	AS
----	------------	-----	----	-----	----	----

S SS

1. Keputusan/ Strategi perusahaan lebih berorientasi	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6 7

masa depan dan berjangka panjang

2. Keputusan/ Strategi perusahaan selalu kami putus 1 2 3 4 5

6 7

kan dgn pertimbangan keterpaduan sumber daya.

3 Perusahaan selalu menerbitkan keputusan yang te 1 2 3 4 5

6 7

liti berdasarkan analisis yang akurat walaupun me
merlukan waktu lama.

4. Kami selalu dapat membuat keputusan tentang pro 1 2 3 4 5

6 7

duk dalam waktu pendek karena sudah ahli tentang
produk yang saya hasilkan.

5. Perusahaan selalu mempertimbangkan berbagai 1 2 3 4 5

6 7

faktor dalam membuat keputusan.

6. Perusahaan selalu mengembangkan produk 1 2 3 4 5

6 7

7. Kami berada pada posisi didepan pesaing utama 1 2 3 4 5

6 7

8. Kami berani mengambil resiko yang tinggi dalam 1 2 3 4 5

6 7

mengembangkan usaha kami.

Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan di
perusahaan saudara ?

.....

.....

.....

.....

KINERJA UMKM

Pernyataan berikut ingin memperoleh gambaran perkembangan usaha saudara selama 3 (tiga) tahun terakhir.

No	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	TP	AS
S	SS					

1. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah terjadi	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6 7

peningkatan hasil penjualan.

2. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah terjadi	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6 7

peningkatan keuntungan/ laba.

3. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah terjadi	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6 7

peningkatan nilai assets perusahaan.

4. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah terjadi	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6 7

peningkatan jumlah tenaga kerja.

Bagaimana bentuk pengembangan yang dilakukan terhadap perusahaan saudara di masa akan datang ?

.....
.....
.....
.....